إدارة الموارد البشرية

تأليف

جاري ديسلر

Gary Dessler

تعريب ومراجعة : أ.د. محمد سيد أحمد عبد المتعال



إدارة الموارد البشرية



إدارة الموارد البشرية

تأليف

جـــــاري ديســـلــر

Gary Dessler



تعريب

أ.د محمد سيد أحمد عبد المتعال

أستاذ إدارة الأعمال

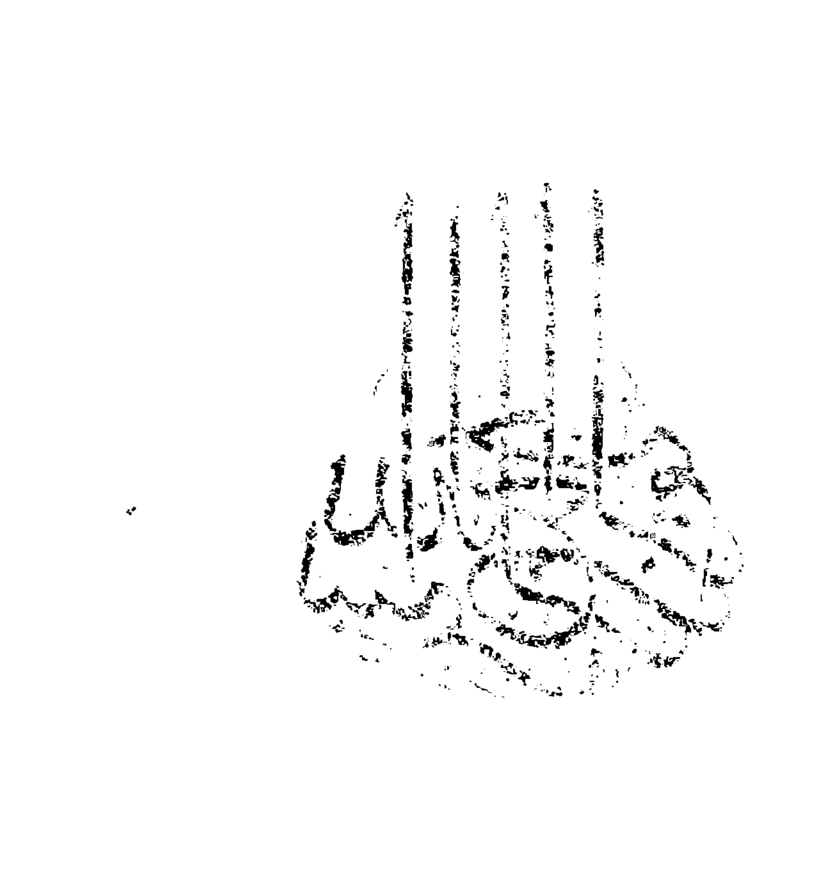
كلية التجارة - جامعة المنصورة



المملكة العربية السعودية - الرياض - هاتف: 4647531 / 4658523 + (0096611)

فاكس: 4657939 (0096611) ص.ب: 10720 - الرمز البريدى: 11443







محتويات الكتاب

صفحة

الجزء الأول

مقدمة

الفصل الأول

مقدمة لإدارة الموارد البشرية

صفحة

صفحة

الفصل الثاني
التشريعات القانونية وتكافؤ الفرص

صفحة

الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبطاقة تسجيل الموارد البشرية

الجزء الثاني

الاستقطاب والتسكين

الفصل الرابع

أسس تحليل الوظائف

صفحة

صفحة

الفصل الخامس
الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة

صفحة

صفحة

الفصل السادس
اختبار واختيار الموظف

صفحة

الفصل السابع
مقابلات مع طالبي التوظيف

صفحة

الجزء الثالث

التدريب والتنمية

الفصل الثامن

تدريب وتنمية الموظف

صفحة

الفصل التاسع
إدارة وتقييم الأداء

صفحة

صفحة

الفصل العاشر
إدارة المسار المهني

صفحة

الفصل الحادي عشر
وضع خطط إستراتيجية للأجور

صفحة

الجزء الرابع

التعويضات

الفصل الثاني عشر

الأجور والحوافز المالية

صفحة

الفصل الثالث عشر
المزايا والخدمات

صفحة

صفحة

الجزء الخامس

علاقات الموظف

الفصل الرابع عشر

الأخلاقيات والعدل والمعاملة النزيهة في إدارة الموارد البشرية

صفحة

صفحة

الفصل الخامس عشر
علاقات العمل والمساومة الجماعية

صفحة

صفحة

الفصل السادس عشر
أمن وسلامة الموظفين

صفحة

صفحة

الفصل السابع عشر
إدارة الموارد البشرية العالمية

صفحة

تقديــم الكتاب

يُقدِّم هذا المؤلَّف في «إدارة الموارد البشرية» ، مجموعة من الموضوعات والتدريبات العملية للمديرين والممارسين، ويمدهم بمفاهيم أساسية، وأساليب حديثة في هذا المجال.

وهذه الطبعة هي الحادية عشرة، والتي تميزت بسمات خاصة، تم فيها إضافة المزيد من التدريبات والموضوعات عن الطبعات السابقة.

ويسعدنا أن نساهم بجهد متواضع في تقديم الترجمة العربية لهذاالمؤلَّف للمكتبة العربية .. آملين أن نكون قد وفقنا في نقل رؤية المؤلِّف.

والله المستعان.

أ.د. محمد سيد أحمد عبد المتعال

تقديم الكتاب

يأتي هذا الكتاب في [illegible]

[illegible]

ويهدف الكتاب [illegible]

[illegible]

ويسعدنا أن نساهم بجهد متواضع في تقديم [illegible]

[illegible] وأمل أن نكون قد وفقنا في [illegible].

والله المستعان.

أ.د. محمد سيد أحمد عبد المتعال

مقدمة الكتاب

يوفِّر كتاب «**إدارة الموارد البشرية**» لدارسي هذا المنهج ، وللممارسين ، رؤية شاملة وكاملة عن المفاهيم الضرورية أو الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية ، وكذلك أدوات جيدة مصاغة في شكل يسهل فهمه وقراءته .

ويذكر المؤلّف ، بأنه عندما قُدمت هذه الطبعة من هذا الكتاب للمطبعة ، شعر بشكل أقوى- مما كان عليه الحال عندما قدم الطبعة الأولى منه - بأن كل المديرين - ليس فقط مديري الموارد البشرية الأفراد - في حاجة إلى أساس قوي من المفاهيم والأساليب في مجال إدارة الأفراد لكي يؤدوا وظائفهم . وبسبب أن كل المديرين لديهم بعض المسئوليات المتعلقة بالأفراد ، فإن المؤلف عندما بدأ في كتابة الطبعة الحادية عشرة من «إدارة الموارد البشرية» مرة أخرى - لكل طلاب علم الإدارة ، وليس فقط لأولئك الذين في يوم ما سيحملون لقب «مدير إدارة الموارد البشرية» .

والموضوع الجوهري الآخر ، هو أن هذا الطبعة تستمر في التركيز على التطبيقات العملية التي تساعد كل المديرين على أداء مسئولياتهم المتعلقة بالأفراد . وهذا المؤلّف تم تصميمه ليقدم معلومات دقيقة وموثوقاً بها فيما يتعلق بالموضوع الذ ي تتم تغطيته ، ولكن هذا المؤلّف ليس موجهاً لأن يكون مصدراً لنصيحة ما أو مهنية لأى غرض .

كما أن كل من شارك في إخراج هذا المؤلّف إلى النور - وليس المؤلّف وحده ، ولكن العديد من الأفراد في داربر نيتس هول للنشر ، سواء كانوا مراجعين أو رجال بيع أو فريق الإنتاج - فخورون بما حققوه . إن كتاب «**إدارة الموارد البشرية**» يمكن أن يكون رقم واحد أو أحد الكتب الأكثر مبيعاً في السوق ، والكثير من الطلاب حول العالم يستخدمونه بالكثير من اللغات ، بما فيها الفرنسية والإسبانية والإندونيسية والروسية وربما اللغة الصينية التقليدية المبسطة .

الخصائص أو السمات الرئيسة للطبعة الحادية عشرة :

لقد تم الاحتفاظ أو تعديل العديد من الموضوعات من الطبعة السابقة :

• أولاً - عندما تكون صاحب القرار ، فإن إدارة الموارد البشرية تكون موجهة الى المديرين التنفيذيين وأصحاب المشروعات الصغيرة :

إن هذا العنوان موجه أساساً ويخاطب المديرين التنفيذيين ومديري المشروعات الصغيرة ، والذي يوضح لهم - على سبيل المثال - كيفية استئجار وتدريب الموظفين الجدد عندما لا يستطيع قسم الموارد

البشرية أن يساعد في ذلك ؛ لانشغاله الشديد ، وكذلك كيفية تفادي أو تجنب الإدارة الملتزمة لسوء التصرف أثناء تأدية عملها ، وكيفية تطور خطة دفع أجور عملية ، وكذلك برنامج اختبارات عملي ، بالإضافة إلى كيفية استحداث برنامج تدريبي مبسط .

• ثانياً- تحسين الإنتاجية من خلال نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

يعتمد مديرو الموارد البشرية بشكل متزايد ، على تقنية المعلومات لدعم أهداف شركاتهم الاستراتيجية . إن تلك الأقسام المعنوية لتحسين الإنتاجية من خلال نطاق معلومات إدارة الموارد البشرية ، والمدمجة عبر كل فصول الكتاب ، توضح كيف يمكن للمديرين أن يستخدموا التقنية في إنتاجية الموارد البشرية - وعلى سبيل المثال - فإن (الفصل السادس) يشرح قسماً منه . . كيف يستخدم المديرون نظم مسار طالب الوظيفة للتصنيف من خلال شبكة الإنترنت ومجموعة الملخصات عن طلاب الوظيفة لاختيار وتصفية مبدئية على الشبكة ، وكذلك لاكتشاف مهارات المرشحين للوظيفة .

• ثالثاً- اعرف قانون التوظيف لديك :

في الموقف الحالي وواقعياً ، فإن كل قرار يتعلق بالموارد البشرية ويتخذه المديرون له تداعياته القانونية ، وهي حقيقة أكد عليها معهد إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة في اختباراته للحصول على شهادة معتمدة عن الذين لديهم خلفية قانونية . ومعظم فصول هذه الطبعة تحتوي على لمحة أو أكثر من(اعرف قانون التوظيف لديك) . وعلى سبيل المثال في الفصل السادس ، فإن تلك اللمحة تفسر وتشرح ما الذي ينبغي على المديرين التنفيذيين أن يعرفوه حول القوانين الفيدرالية وقوانين الولاية التي تحكم ، وتوضح كيفية اكتساب واستخدام المعلومات حول خلفيات طالبي التوظيف من مثل هذه المنظمات . ويتضمن ذلك ، على سبيل المثال ، إنشاء والترخيص بالشهادة ، وتوفير نسخ من التقارير والمذكرات عن التصرفات غير الملائمة للعاملين .

• رابعاً- قوة العمل الجديدة :

وحيث إن العولمة والتنوع أصبحا قضايا محورية في الوقت الراهن ، فإن ملمح أو مقالة «قوة العمل الجديدة» يركز على القضايا الخاصة التي تنظمها عملية إدارة قوة عمل تتسم بالتنوع . وعلى سبيل المثال ، فإن ذلك الملمح في الفصل السادس (عملية الاختيار) يشرح قضايا متصلة بالنوع في عملية اختيار المرشحين للوظائف . وهذه الملامح تم وضعها مكان مثيلتها في الطبعة العاشرة بعنوان «ملامح» .

• خامساً- استراتيجية الموارد البشرية المتكاملة :

إن الطبيعة التنافسية الشديدة لنشاط الأعمال في الوقت الراهن ، تعني أنه ينبغي على مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على الدفاع عن خططهم ولمساتهم بلغة استرتيجية قابلة للقياس . ويعتبر هذا

الكتاب ، هو الأول من نوعه ، الذي يقدم أو يوفر تفسيرات محددة فعالة ، وصوراً إيضاحية عن كيفية استخدام بعض الأدوات والأساليب مثل عملية بطاقة تسجيل الموارد البشرية (التي يتم شرحها بالكامل في الفصل الثالث) ، وذلك لقياس فاعلية نشاط الموارد البشرية في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للشركة .

إن الحالة التدريبية المستمرة «فندق باريس» بعد كل فصل من فصول الكتاب ، تعطي القارئ صورة عملية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الواقع . ولقد تم تغطية المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الفصل الخاص بالإدارة .

- **سادساً- ما هو الجديد في الطبعة الحادية عشرة؟ :**

لقد كانت ردود أفعال القراء في التقارير الواردة ، وخبرة المؤلّف حول الطبعة العاشرة كلها إيجابية ، وذلك ما جعل المؤلّف يحافظ على نفس الخطوط العريضة لكل فصل بالنسبة للطبعة الحادية عشرة ، وكذلك كان التحرك من طبعة إلى أخرى دون صعوبات تذكر . كما قام المؤلّف بتغذية الموقع الإلكتروني للكتاب بمعلومات تفيد أساتذة الجامعات فيما يتعلق بما تمت إضافته أو خدمة لكل فصل من الفصول .

ولقد تم إعادة تصميم الكتاب ، حيث تم توزيع النصوص بشكل يجعل قراءة فصول الكتاب أكثر يسراً ، وترتب على ذلك إضافة نحو ستين صفحة جديدة إلى الطبعة الحادية عشرة . ومع ذلك ، فإن عدد الكلمات في كل فصل ظلت تقريباً على ما كانت عليه في الطبعة العاشرة . والطبعة السابقة ، كانت تتضمن أمثلة عن استراتيجية فندق باريس في داخل متن كل فصل . ولقد قام المؤلّف بإعادة كتابة هذه الأمثلة لحالات تظهر في حالات نهاية كل فصل ، كما أن هناك بعض التحسينات الأخرى تمثلت في التحديث الكامل ، حيث قام المؤلف بالتحديث الكامل للمادة العملية خلال الكتاب . وسيجد القارئ المئات من الأمثلة الجديدة والمراجع البحثية ، وكذلك بعض الموضوعات . كما أن المؤلّف قام بتحديث العديد من الأشكال والجداول في هذه الطبعة .

[illegible]



مقدمة
INTRODUCTION

- **الفصل الأول :**
  - مقدمة لإدارة الموارد البشرية
- **الفصل الثاني :**
  - التشريعات القانونية و تكافؤ الفرص
- **الفصل الثالث :**
  - الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبطاقة تسجيل الموارد البشرية



مقدمة

INTRODUCTION

الفصل الأول :

- مقدمة لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني :

- التحديات المعاصرة وتأثيرها على ...

الفصل الثالث :

- الأدوار الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

مقدمة لإدارة الموارد البشرية

INTRODUCTION TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - الإجابة عن التساؤل القائل : ما هي إدارة الموارد البشرية ؟ وما هي علاقتها بعملية الإدارة ؟

2 - تناول عدد من الأمثلة على الأقل عن كيفية استفادة كل المديرين من مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية .

3 - استعراض مسئوليات السلطة التنفيذية الاستشارية للموارد البشرية .

4 - تقديم مثال جيد يصور دور الموارد البشرية في صياغة وإنجاز استراتيجية الشركة

5 - كتابة مقال قصير عن موضوع . . لماذا أصبحت المقاييس والمعايير أمراً جوهرياً وحاسماً لمديري الموارد البشرية في وقتنا الحالي .

6 - فهم محتويات خطة هذا الكتاب .

إن الغرض الأساسي من هذا الفصل ، أن يوفر للقارئ مقدمة عامة عن : ما هي إدارة الموارد البشرية ، ومدى أهميتها لكل المديرين . وستتضح للقارئ أن أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل الاستئجار ، والتدريب والتعويضات ، وتقييم الأداء ، وتنمية العاملين ما هي إلا جزء أساسي من عمل أى مدير ، كما سيتبين أن إدارة الموارد البشرية هي أيضاً وظيفة مستقلة ، وعادة ما يكون لها مدير لإدارة الموارد البشرية "HR manager" . وستتضمن الأمور الأساسية التي يغطيها هذا الفصل ، وظائف إدارة الموارد البشرية ،

والاتجاهات العالمية والتنافسية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية ، والكيفية التي يستخدم بها المديرون أساليب وأدوات إدارة الموارد البشرية الحديثة لاستحداث نظم عمل تمكن الشركات من إنجازات معدلات أداء عالية .

لسنوات مضت ، كان فندق شنغهاي بورتمان Shanghai's Portman جيداً ، ولكن لم يكن متفرداً . حيث كان متوسط معدلات رضا العاملين والنزلاء مابين 70-80% . وكانت الأمور المالية متوسطة . وعندما استولت شركة ريتزكارلتون حديثاً على الفندق ، وضع المدير العام الجديد للفندق مارك ديسكوكينز Mark Decocinis نصب عينيه أن يكون لفندق بورتمان أولوية أولى . وكانت استراتيجيتهم لتحقيق ذلك ، هي التحسين الشامل والجذري لخدمة النزيل . وكان السيد مارك ديسكوكينز على وعي كامل بأن حجر الزاوية لتحقيق ذلك هم العاملون في الفندق . حيث ذكر وهو يشرح نظام الموارد البشرية لشركة ريتزكارلتون «إننا نشاط خدمي ، وأن الخدمة تقدم من خلال الأفراد» . ولقد تكللت جهودهم بالنجاح . وفي خلال السنوات القليلة الماضية ، كان يطلق على فندق بورتمان ريتزكارلتون أفضل مشغل في آسيا . وحقق الفندق مستوى رضا للعامل بلغت نسبته 98% .

أولاً : إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية في العمل:

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT WORK

ما هي إدارة الموارد البشرية ؛ What Is Human Resource Management?

يتفق معظم الخبراء والممارسين ، على أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون ، وتتمثل في : التخطيط ، التنظيم ، تكوين وتنمية الكفايات ، القيادة ، والرقابة .والجدير بالذكر أن هذه الوظائف تمثل في مجملها عناصر العملية الإدارية . ونشير فيما يلي ، إلى أهم الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة :

التخطيط planning : وهو الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير ، بالإضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ، ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها .

التنظيم Organizing : وتشتمل تلك الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بمهمة محددة ، تكوين الأقسام والإدارات ، تفويض السلطة للمرؤوسين ، تكوين وإنشاء قنوات وخطوط السلطة ، وكذا قنوات الاتصال ، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعة .

تكوين وتنمية الكفاءات Staffing : وتتعلق بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة ، وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من كفاءات ، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفأهم ، ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمنظمة ، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم أدائهم ، وتقديم ما يلزمهم من أوجه النصح والمشورة ، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية .

القيادة ***Leading*** : وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية ، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين ، والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل .

الرقابة ***Controlling*** : والتي تتضمن وضع المعايير الرقابية مثل : الحصة السوقية ، أو معايير الجودة أو مستويات الإنتاج ، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعة ، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات المصححة في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير .

في هذا الكتاب ، نحن بصدد التركيز على إحدى هذه الوظائف الخمس ، وهي وظيفة : تكوين وتنمية الكفاءات Staffing . أو كما يُطلق عليها في الوقت الحالي إدارة الموارد البشرية ، أو إدارة شئون العاملين .

هذا وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه . وتتضمن : الاستقطاب ، والاختيار ، والتدريب ، ومكافأة الأفراد ، وتقييم أدائهم . إن إدارة الموارد البشرية هي عملية استئجار وتدريب وتقييم أداء ومكافأة العاملين ، كما تمتد لتشمل علاقات العمل ، وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين . إن الموضوعات التي ستتم مناقشتها ، ستجعل القارئ ملماً بالمفاهيم والأساليب التي يحتاجها لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بالنواحي البشرية في الوظيفة الإدارية . وذلك يتضمن :

- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف) .
- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات .
- اختيار وتعيين الكفاءات .
- أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد .
- إدارة الأجور والرواتب (تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين) .
- تقديم الحوافز والمزايا للموظفين .
- أنشطة تقييم الأداء .
- تحديد قنوات الاتصال(إجراء المقابلات ، تقديم أنشطة النصح والمشورة ، وضع نظم التأديب) .
- أنشطة التدريب والتنمية للمديرين .
- تدعيم التزام الموظف تجاه المنظمة .

هذا بالإضافة إلى ما يجب أن يعرفه المدير عن:

- *كيفية إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام الموظفين وغيرها من التصرفات الإيجابية .*
- *أساليب الحفاظ على أمن وسلامة الموظف .*
- *كيفية التفاعل مع شكاوى الموظفين وتنمية علاقات العمل .*

ما هي أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية لجميع المديرين؟

Why Is Human Resource Management Impor tant to All Managers?

ما هي أسباب أهمية هذه المفاهيم والأساليب لكل المديرين ؟ قد يكون من اليسير الإجابة عن هذا التساؤل من خلال عمل حصر بمجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض المديرين وترغب ألا تقع فيها أنت .

وعلى سبيل المثال ، فإنك لا ترغب في :

- *تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة .*
- *حدوث معدلات دوران عمل عالية بين الموظفين .*
- *تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى مالديهم من جهد .*
- *ضياع وقت العمل في مقابلات لاقيمة لها .*
- *مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين .*
- *وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الفيدرالي للأمان المهني ، بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة والصحة المهنية .*
- *إحساس بعض الموظفين بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة .*
- *قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فاعلية الأداء .*
- *الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل .*

لذا فإن الدراسة المتأنية لهذا الكتاب ، تمكنك من التغلب على مثل هذه الأخطاء . ولكن تجنب هذه الأخطاء ليس بالتأكيد هو السبب الوحيد من وراء دراستها ، فالأمر يتطلب العمل الجاد من أجل تحقيق أفضل النتائج . وتذكر دائماً أنك قد تستطيع القيام بوظائفك على أكمل وجه ، كأن تضع خططاً تنظيمية سليمة أو أن ترسم خرائط تنظيمية واضحة ، أو تستخدم خطوط تجميع حديثة ، بالإضافة إلى الاعتماد على نظم معقدة في الرقابة المحاسبية ، ولكنك قد تفشل كمدير حال تعيينك لأشخاص غير ملائمين للوظائف ، أو إذا لم تستخدم أساليب ملائمة في تحفيز مرؤوسيك .

من ناحية أخرى ، فإن هناك العديد من المديرين - سواء كانوا رؤساء أو قادة أو محافظين أو مشرفين - الذين حققوا مستويات عالية من النجاح حتى في ظل عدم ملاءمة الخطط أو الهياكل التنظيمية أو النظم الرقابية ، وذلك بسبب زيادة تأكيدهم على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، بالإضافة إلى تحفيزه بالشكل الذي يدفعه نحو بذل أقصى مالديه من جهد .

ومن هنا ، فإن عليك أن تتذكر دائماً وأنت تقرأ هذا الكتاب ، أن الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج ، وهذا لن يتحقق إلا من خلال قوة العمل . الأمر الذي دعا رئيس إحدى الشركات إلى القول : «لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لتطوير الصناعة لسنوات عديدة . إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحاً في الوقت الحالي ، لأن قدرة الشركة على تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة ، هو

الذي يمثل عنق الزجاجة بالنسبة للإنتاج . إنني لا أعلم أن مشروعاً أساسياً تقف وراءه أفكار جيدة وقوة ونشاط وممارسة عليه أن يتوقف بسبب عجز أو قصور في السيولة ، وأنا أعلم أن هناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها أو توقفت جزئياً بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة عمل ذات كفاءة ومتحمس» .

وهذا الرأي سيظل صحيحاً لفترة طويلة ، فنحن نرى اليوم أن المنافسة العالمية الحادة ، وزيادة الاهتمام بالتطورات التقنية ، والتغيير في طبيعة العمل ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، الأمر الذي يستلزم من تلك المنظمات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة ، حتى تضمن لنفسها البقاء على الأقل في عالم الأعمال . ومن ثم ، فهي في حاجة إلى قوة عمل تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة . وهذا كله يؤكد صحة مقولة ذلك الرئيس لإحدى الشركات في عالمنا اليوم ، وستظل كذلك في المستقبل .

ثانياً : كيفية استفادة المديرين من مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية

الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية: Line and Staff Aspects of HRM

إن جميع المديرين هم في الواقع مديرو موارد بشرية ، فهم جميعاً يقومون ببعض الأنشطة مثل الاستقطاب ، وإجراء مقابلات التوظف ، واختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم . كما أن معظم المنظمات لديها أيضاً أقسام لإدارة الموارد البشرية يترأسها مدير خاص بها . ومن ثم ، فما هي طبيعة العلاقة بين واجبات مدير قسم الموارد البشرية والعاملين معه ، وواجبات المديرين التنفيذيين بالمنظمة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل ، دعنا نعرف باختصار أولاً كلاً من السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية :

تُعرف السلطة Authority : بأنها الحق في اتخاذ القرارات من أجل توجيه أعمال الآخرين من خلال إصدار الأوامر والتعليمات . وفي مجال الإدارة عادة مانفرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية .

فالسلطة التنفيذية Line Authority : تعطي المديرين الحق(أو السلطة) في إصدار الأوامر إلى المديرين الآخرين أو العاملين . إنها تستحدث علاقة إشرافية على العاملين .

أما السلطة الاستشارية Staff Authority : فهي تعطي المديرين الحق أو (السلطة) في تقديم النصح والمشّورة للمديرين الآخرين والعاملين . وهي تستحدث علاقة استشارية . ويمتلك المديرون التنفيذيون سلطة تنفيذية ، بينما يمتلك المديرون الاستشاريون سلطة استشارية . إن المديرين الاستشاريين لا يمكنهم إصدار الأوامر لمن هم على خطة سلسلة الأجر (ما عدا أولئك الذين يعملون في أقسامهم) . وعموماً ، فإن الاستخدام الشائع لكلمة مدير تعطي انطباعاً ذهنياً عن مدير تنفيذي للوظائف الإدارية (مثل المبيعات أو

الإنتاج) والتي هي وظائف حتمية وضرورية لبقاء الشركة . أما المديرون الاستشاريون فغالباً ما يتولون إدارة أقسام ذات طبيعة استشارية أو داعمة مثل إدارة المشتريات أو إدارة الموارد البشرية ، والرقابة على الجودة . وهذا التمييز يظل ذا مغزى طالما تواجد القسم الاستشاري الذي يقدم النصح . ومع ذلك ، وبصراحة تامة ، فإنه لا هو نمط القسم الذي يكون تحت إدارة الفرد ، أو اسمه هما اللذان يحددان ما إذا كان ذلك الفرد صاحب سلطة تنفيذية أو استشارية . إنها طبيعة العلاقة ذاتها . المدير التنفيذي في إمكانه إصدار الأوامر والتعليمات ، بينما المدير الاستشاري يقدم النصح والاستشارة . وبصفة عامة ، نجد أن مديري الموارد البشرية هم مديرون استشاريون ، فهم مسئولون عن تقديم المساعدة وإسداء النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين في شئون الاستقطاب والتعيين والأجور والمكافآت .

مهام وواجبات المديرين التنفيذيين في إدارة الموارد البشرية :

Line Managers' Human Resource Duties

إن التعامل المباشر مع الأفراد كان ولايزال جزءاً مكملاً لمسئولية كل مدير تنفيذي ، بدءاً من الرئيس وحتى أدنى مستوى إشرافي . فعلى سبيل المثال ، توجز إحدى الشركات الرائدة مسئوليات أحد مشرفيها التنفيذيين لإدارة فعالة للموارد البشرية فيما يلي :

1 - وضع الشخص المناسب ليؤدي العمل المناسب .
2 - توجيه وإرشاد الموظفين الجدد .
3 - تدريب الموظفين على أعمال الوظائف التي قد تبدو جديدة بالنسبة لهم .
4 - تحسين مستويات الأداء الوظيفي لكل فرد بالمنظمة .
5 - التأكيد على إيجاد نوع من التعاون الخلاق وتحسين علاقات العمل بين العاملين .
6 - شرح وتفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين .
7 - الرقابة على تكلفة عنصر العمل .
8 - تنمية وتطوير قدرات ومهارات كل فرد .
9 - تحسين الروح المعنوية السائدة بالقسم .
10- المحافظة على أمن وسلامة الموظفين .

وفي المنظمات صغيرة الحجم ، قد يقوم المديرون التنفيذيون بممارسة كل هذه الواجبات دون معاونة من أحد ، ولكنه بمجرد نمو حجم المنظمة فإن الحاجة تزداد إلى تقديم العون والمساعدة والنصح والمشورة من جانب بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية .

مهام وواجبات مدير قسم الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية :

Human Resource Manager's Duties

يقدم قسم الموارد البشرية هذه المساعدة المتخصصة في مجال الموارد البشرية . وفي سبيل ذلك ، فهو يقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلي :

1 - الوظيفة التنفيذية ***A Line Function*** : حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل قسمه- قسم الموارد البشرية-وكذلك في المجالات الخدمية المرتبطة بذلك القسم (مثل كافتيريا المصنع) ، ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على العاملين بالقسم ، فيما هو لا يستطيع استخدام تلك السلطة التنفيذية خارج قسمه . بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يمارس نوعاً من السلطة الضمنية Implied Authority والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة ، وذلك فيما يتعلق بالقوى العاملة ، مثل عقد الاختبارات ، ومختلف التصرفات الإيجابية .

2 - الوظيفة التنسيقية ***Coordinative Function*** : حيث يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للأنشطة البشرية ، وعادة ما يشار إلى هذه المهمة بأنها نوع من «السلطة الوظيفية» Functional Authority (أو الرقابة الوظيفية Functional Control) . والتي من خلالها يلعب مدير الموارد البشرية دور الذراع اليمنى للإدارة العليا التنفيذية ، وذلك بتوفير المعلومات اللازمة لتتأكد الإدارة العليا من خلالها على سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين ، بالإضافة إلى عدم الخروج على السياسات والإجراءات الموضوعة .

3 - وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات ***Staff (assist and advise) Function*** : إن تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين يعتبر قلب وجوهر وظيفة مدير الموارد البشرية . فهو يقدم النصح والمشورة للرئيس التنفيذي لكي يكون على وعي ودراية أفضل بكل الجوانب البشرية ، فيما يتعلق بالاختيارات الاستراتيجية للشركة . فهو يساعد فيما يتعلق بأنشطة التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وتسريح الموظفين . هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات مثل : التأمين الصحي ، والتأمين ضد الحوادث ، والإحالة للتقاعد ، والإجازات . . الخ : ولذلك فإن هذه الوظيفة تقدم يد العون للمديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الالتزام بالمساواة في إتاحة فرص التوظف ، وبالتالي عدم مخالفة القوانين في هذا الصدد . كما تلعب دوراً مهماً في التعامل مع مشاكل العاملين وشكاواهم ، وتنمية علاقات عمل جيدة داخل المنظمة .

وكجزء من هذه الأنشطة الخدمية ، فإن الموارد البشرية تلعب دوراً مبتكراً من خلال توفير معلومات فورية عن الاتجاهات والطرق الحديثة في الانتفاع بشكل أفضل بجهود العاملين أو الموارد البشرية .

هذا ولايمكن أن ننسى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في الدفاع عن حقوق الموظفين ، ولذلك فإنه يجب عليها أن تتولى مسئولية تحديد الطريقة التي يجب أن تنتهجها الإدارة في معاملة الموظفين .

ويعكس حجم قسم الموارد البشرية حجم الشركة ، ويمكن تلخيص أهم المتخصصين الذين تضمهم إدارة الموارد البشرية في إحدى الشركات الكبرى من خلال الخريطة التنظيمية الموضحة بالشكل (1-1) . وعلى النقيض من ذلك ، فإن فريق الموارد البشرية في مصنع صغير ، ربما يضم من خمسة إلى ستة مستشارين وسيظهر الشكل (1-2) الخريطة التنظيمية لهذا المصنع . وعموماً فهناك موظف واحد تقريباً للموارد البشرية لكل مائة من العاملين في الشركة ، والأمثلة عن المتخصصين في الموارد البشرية تضم :

• ***إخصائيي الاستقطاب*** ***Recruiters*** : والذين تنحصر وظيفتهم الأساسية في البحث عن احتياجات المنظمة من العمالة المؤهلة .

• ***ممثلي و منسقي المساواة في فرص التوظف*** ***Equal Employment Opportunity (EEO) Coordinators*** : وهم المسئولون عن حل ما قد يرفعه العاملون من شكاوى للجنة المساواة في الفرص الوظيفية ، بالإضافة إلى التعرف على الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة وتضر بالعاملين ، وكذلك جمع وتصنيف وتقديم تقارير عن المساواة في فرص التوظف .

• ***محللي الوظائف*** ***Job Analysts*** : والذي من بين مهامهم جمع وتحليل المعلومات التفصيلية عن الواجبات الوظيفية بهدف إعداد وصف لمختلف وظائف المنظمة Job Discription .

• ***مديري الأجور والمكافآت*** ***Compensation Managers*** : وهم المسئولون عن وضع خطة للأجور والمكافآت ، بالإضافة إلى وضع برنامج فعال للمزايا والخدمات .

• ***إخصائيي التدريب*** ***Training Specialists*** : والذين يعهد إليهم مسئولية تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأنشطة التدريبية .

• ***إخصائيي العلاقات العمالية*** ***Labor Relations Specialists*** : والذين يقدمون النصح والمشورة للإدارة ، بخصوص كل ما يتعلق بعلاقة الإدارة بالنقابات العمالية .

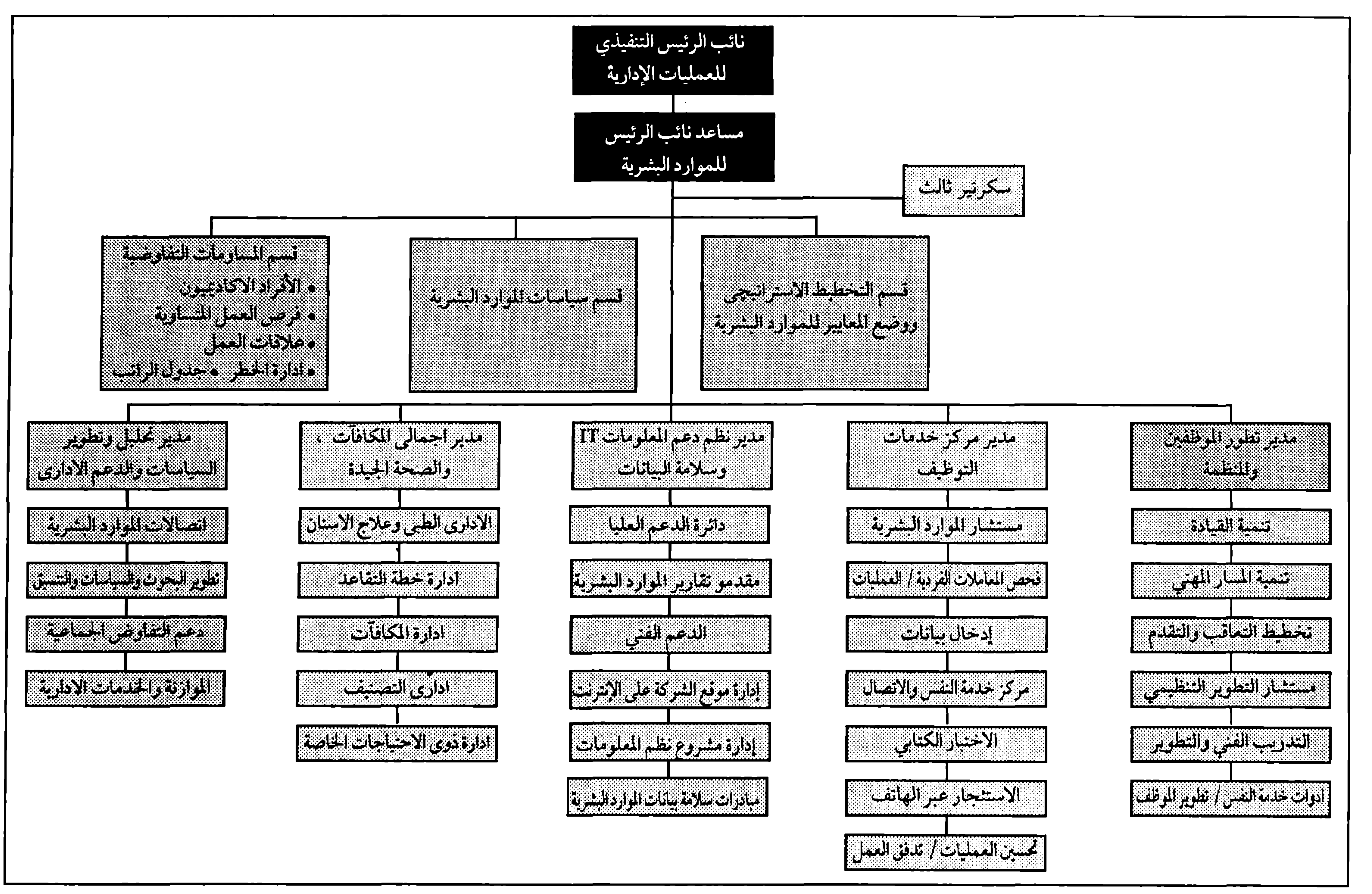
ثالثاً: تصور مسئوليات كل من المديرين التنفيذيين والاستشاريين للموارد البشرية

أوجه التعاون بين الوظيفتين التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية :

Cooperative Line and Staff Human Resource Management

حيث إن كلاً من المديرين التنفيذيين ومدير الموارد البشرية ، يؤدون مهام تتعلق بإدارة الموارد البشرية ، فإن من المفيد أن نسأل : «ما هي مهام الموارد البشرية التي يؤديها المديرون التنفيذيون والمديرون الاستشاريون»؟ وعموماً ، فإنه لا يوجد قسم وحيد من المسئوليات يمكن تطبيقه على كل المنظمات ، ولكننا يمكن أن نضع بعض العموميات :

إن التعميم الأكثر أهمية هو أن العلاقة هي علاقة تعاون عامة . فعلى سبيل المثال ، نجد أن مسئولية استقطاب الكفاءات وتعيينهم تقع على عاتق المدير التنفيذي ، بهدف تحديد مجموعة المؤهلات الواجب توافرها في الشخص لشغل الوظيفة الشاغرة ، ثم يتولى فريق إدارة الموارد البشرية المسئولية بعد ذلك من خلال البحث عن الموظفين المؤهلين المرتقبين من مصادر متعددة ، ثم عقد مقابلات شخصية معهم بغرض إجراء تصفية مبدئية لهم ، وبعد ذلك يتم إجراء اختبارات التوظف الملائمة بغرض انتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة ، ثم إحالة تلك العناصر – الأكفأ – إلى المدير التنفيذي الذي يقوم بدوره بعقد مقابلة شخصية معهم بهدف اختيار من يراه مناسباً . ففي التدريب ، فإن المدير التنفيذي مرة أخرى ، يحدد ويصف توقعاته عما يمكن للموظف أن يكون قادراً على أدائه أو القيام به ، يلي ذلك قيام فريق الموارد البشرية باقتراح البرنامج التدريبي ، الذي عادة ما يتولى المدير التنفيذي إدارته .



شكل (1 - 1) الخريطة التنظيمية لقسم الموارد البشرية بإحدى الشركات الكبرى

وهناك بعض الأنشطة عادة ما يتولاها قسم الموارد البشرية – منفرداً . وعلى سبيل المثال ، فإن نحو 60% من المنشآت تسند إلى قسم الموارد البشرية المسئولية الحصرية عن اختيارات ما قبل التوظيف ، فيما يسند75% منها مسئولية استقطاب الجامعيين إلى قسم الموارد البشرية ، و80% من تلك المنشآت تسند إلى قسم الموارد البشرية مسئولية إدارة التأمينات والمزايا . ولكن الكثير من المشغلين يوزعون معظم الأنشطة ، مثل مقابلات التوظيف ، تقييم الأداء ، التدريب على اكتساب المهارات ، وصف الوظيفة ، والإجراءات التأديبية ما بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية .

ويصورالشكل رقم (1-3) علاقة الشركة النموذجية بين الإدارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية . وعلى سبيل المثال ، فإن قسم الموارد البشرية منفرداً يتولى مسئولية إدارة المقابلات في 25% من المنشآت ، ولكن في 60% من تلك المنشآت ، فإن قسم الموارد البشرية والأقسام الأخرى التي تطلب تعيين موظفين يشتركان في إدارة المقابلات الوظيفية .

وبشكل موجز ، فإن إدارة الموارد البشرية هي جزء من وظيفة أو عمل كل مدير ، بغض النظر عن الموقع الوظيفي له سواء في المستوى الإشرافي الأول ، أو الإدارة الوسطى ، أو كرئيس مجلس إدارة ، وسواء كان مدير إنتاج أو مديراً إقليمياً (أو مدير موارد بشرية) . إن الحصول على النتائج من خلال أفراد لديهم التزام بالعمل هو الاسم الحقيقي للعبة . ولتحقيق ذلك ، فأنت في حاجة إلى معرفة بالمفاهيم والأدوات والأساليب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي يطرحها هذا الكتاب .

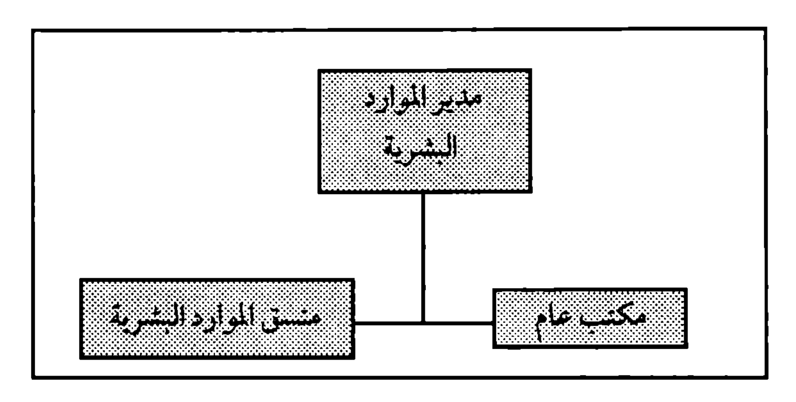
من المدير التنفيذي إلى مدير الموارد البشرية : From Line Manager to HR Manager

والسبب الآخر الذي يجعلك على اطلاع جيد بمحتوى هذا الكتاب ، هو أنك في يوم من الأيام ، ستحتاج لوقفة مع النفس (مخططة أو غير مخططة) كمدير لقسم الموارد البشرية .

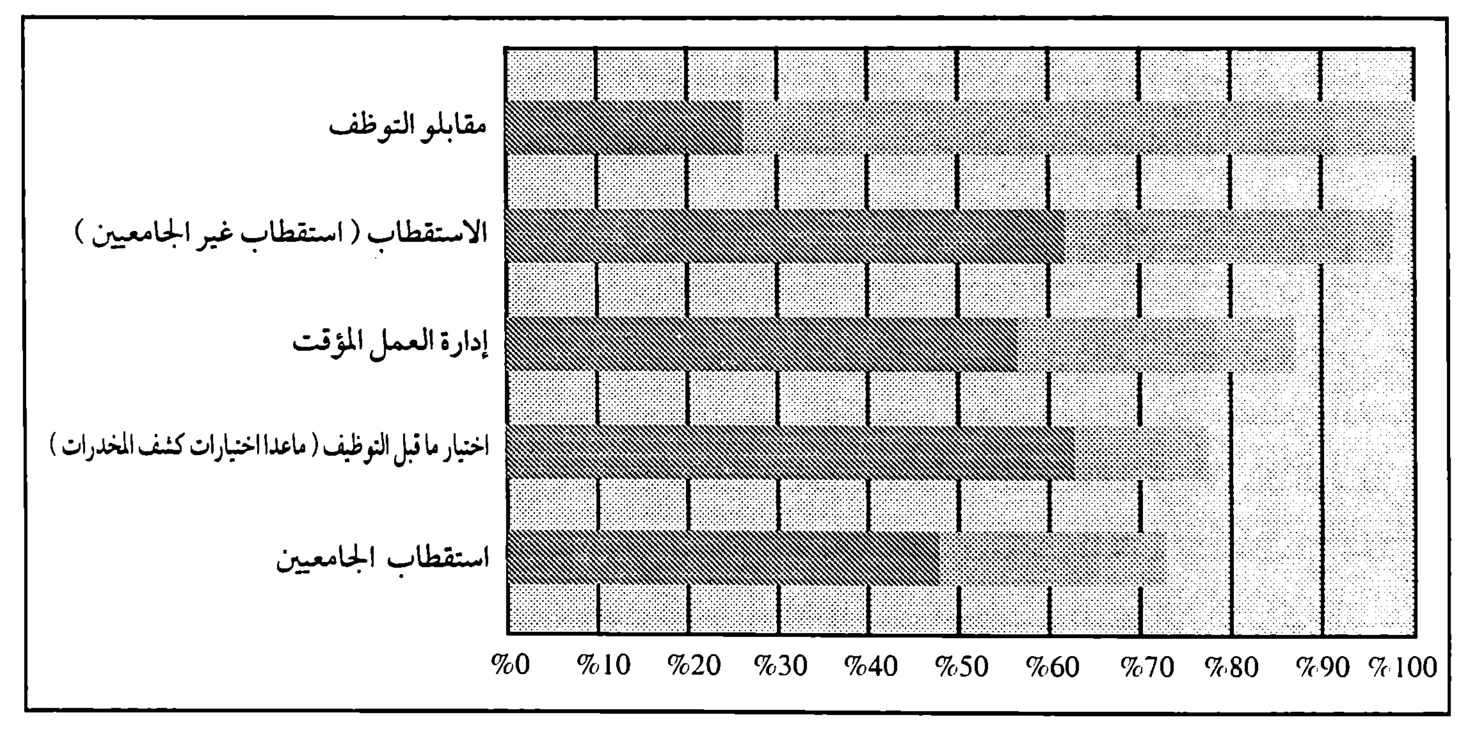
وفي أحد الاستقصاءات الذي قام به مركز المنظمات الأكثر فاعلية في جامعة جنوب كاليفورنيا وُجد أن نحو ربع مديري أكبر شركات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ليس لديهم خبرة في الموارد البشرية التي يمتلكها المسئول التنفيذي في الإدارة العليا للموارد البشرية . وتضمنت المبررات تلك الحقيقة بأن هؤلاء الأفراد ربما وجدوا أنه من الأيسر إعطاء جهود إدارة الموارد البشرية في المنشأة تأكيدات استراتيجية أكثر ، كما أن هناك احتمالية بأن يكونوا مشغولين بعض الوقت بشكل أفضل في تحقيق التكامل بين جهود الموارد البشرية بالمنشأة وبين بقية أجزاء النشاط فيها . وأنه ليس من المستغرب بالنسبة لكل الشركات أن تتم ترقية موظفي إدارة الموارد البشرية التنفيذيين على السلم الوظيفي للمنظمة . وعلى سبيل المثال ، فبعد قضاء نحو عام ونصف العام كرئيس تنفيذي للموارد البشرية في وول وارت wal-wart تمت ترقية لورانس جاكسون lawrence jackson ليكون مسئولاً عن قسم الاستقطاب العالمي في الشركة .

ومع ذلك ، فإن معظم مسئولي القمة التنفيذيين للموارد البشرية لديهم خبرة سابقة بالموارد البشرية . وفي أحد الاستقصاءات وجد 80% من هؤلاء طريقهم لأعلى من خلال الموارد البشرية . وكان 37% منهم يعملون في التوظيف / الاستقطاب ، وعليه كانوا في الغالب يمارسون أنشطة مثل استقطاب واختبار الموظفين . وكان 30% منهم يعملون في أنشطة علاقات العمل (العلاقة بين إدارة المنظمة والنقابات) ، فيما

انشغل 27% منهم في عمليات التدريب والتنمية . وحصل 17% من هؤلاء (موظفي الموارد البشرية) على شهادة احترافية في الموارد البشرية من أحد المعاهد العليا المتخصصة .



شكل (1-2) خريطة تنظيمية لقسم الموارد البشرية في إحدى الشركات الصغرى



شكل (1-3) المسئول عن التوظيف والاستقطاب (نسبة لكل الموظفين)

قسم الموارد البشرية فقط
قسم الموارد البشرية وأقسام أخرى
أقسام أخرى فقط

عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية:

THE CHANGING ENVIRONMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

تتطلب التغيرات التي تحدث في عالمنا اليوم من مديري الموارد البشرية ، أن يلعبوا دوراً محورياً متزايداً في إدارة الشركة . وتتضمن هذه التغييرات أو الاتجاهات . العولمة ، والتغييرات التي تحدث في طبيعة العمل ، وكذلك التكنولوجيا .

اتجاهات العولمة : Globalization Trends

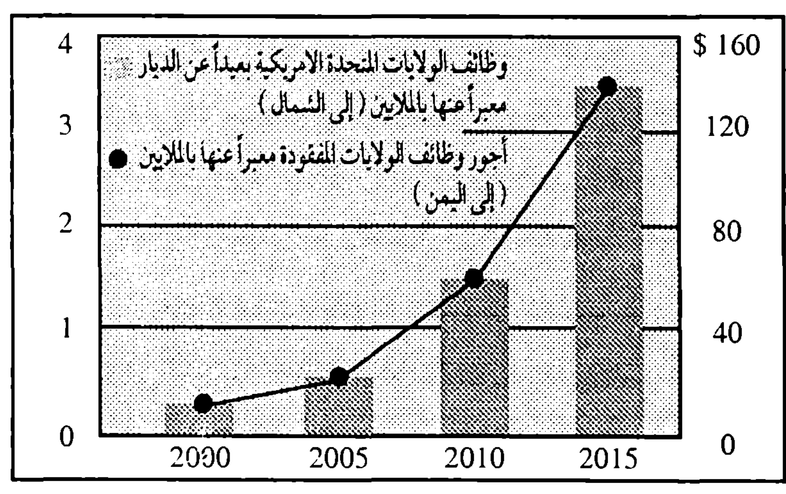
تشير العولمة **Globalization** : إلى اتجاهات الشركات نحو توسيع إنتاجها أو مبيعاتها ، وملكيتها ، وعمليات التصنيع لديها لأسواق جديدة في الخارج . وتمثل سوني Sony ، وآبل Apple ، وزارا Zara ، ونيك Nike وكذلك مرسيدس بنز Marcedes benz بعضاً من الشركات التي تسوق منتجاتها في كل أنحاء العالم . شركة تويوتا Toyota تنتج السيارات Saniry في مدينة چورج تاون Georgetown بولاية كينتكي Kentucky . كما تقوم شركة دل Dell بإنتاج حواسبها في الصين . إن عولمة الأسواق والإنتاج تبرر وجود ملكية عالمية Globaized ownership .

وفي بداية عام 2012 حاولت إحدى الشركات في دبي محاولة غير ناجحة لتملك حصة في إحدى الشركات التي تدير موانئ عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولكنها تراجعت بعد رفض الكونجرس لهذه الصفقة . وتتوسع الشركات في الخارج لأسباب عديدة . أحد هذه الأسباب هو التوسع في المبيعات . وهكذا فإن جوجل Google وسعت حديثاً وجودها في الصين من خلال إطلاق مبادرتها بتقديم خدمة Google chaina للرسائل الفورية . كما قامت متاجر وول مارت بفتح متاجر لها في جنوب أمريكا . كما قامت دل ، مدركة بأن الصين ستصبح أكبر ثاني سوق في العالم للحاسبات ببناء عدد كبير من مصانعها هناك لتحقق المزيد من المبيعات . كما تتوجه الشركات عالمياً لأسباب أخرى . فبعض المصنعين يبحثون عن منتجات وخدمات أجنبية لبيعها ، وكذلك لتخفيض التكاليف . وهكذا فإن بعض مصنعي الملابس يصممون ويقطعون القماش في ميامي ، ثم تتم عملية التجميع العادية للمنتجات في أمريكا الوسطى ، حيث تكاليف العمل تعتبر رخيصة نسبياً . وفي بعض الأحيان ، تتم إقامة شراكة مع منشآت في الخارج للقيام بنشاط ما . ومنذ سنوات مضت ، باعت آي بى إم IBM قسم الحواسب لديها إلى الشركة الصينية لينوڤو Lenovo ، ويرجع ذلك بشكل جزئي إلى رغبة الشركة في تدعيم عرى العلاقات مع السوق الصينية الناشئة . وبغض النظر عن السبب ، فإن القيام بالنشاط على المستوى الدولي يعتبر أحد أنشطة الأعمال الكبيرة في يومنا هذا . وعلى سبيل المثال ، فإن القيمة الكلية لواردات الولايات المتحدة الأمريكية ارتفعت من 799 مليون دولار عام 1994 إلى 135 بليون دولار في عام 2012 . وكما ارتفعت الصادرات من 702 مليون دولار إلى 88 بليون دولار عن نفس الفترة .

تداعيات أو مضامين العولمة ***Globalization Implications*** : بالنسبة لرجال الأعمال ، فإن السمة أو الخاصية الجوهرية للعولمة هي : عولمة أكثر تعني منافسة أكبر ، والمنافسة الأكبر تعني ضغوطاً أكبر لكي تصبح "عالمي المستوى "ولكي تخفض التكاليف . كما أن العولمة تحتم أن يكون العاملون في الشركات أكثر إنتاجية ، وأن يؤدوا الأعمال بشكل أفضل ، وبتكاليف أقل . وكما قال أحد الخبراء : " إن النقطة الجوهرية تتمثل في أن التكامل المتنامي للاقتصاد الدولي لكي يتوحد على شكل سوق ضخم عالمي يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة في دائرة واسعة من الصناعات الخدمية والتصنيعية .

ولهذا السبب ، فإن العولمة يترتب عليها منافع وفرص وأيضاً تهديدات . فبالنسبة للمستهلكين ، فهي تعني أسعاراً أرخص ، وجودة أعلى في كل شيء ، بدءاً من الحواسب إلى السيارات إلى الرحلات الجوية ، بل أيضا يتوقع أن تعمل بجدية واجتهاد أكبر ، ولكن ربما يكون هناك أمان وظيفي أقل . « إن التوريد الخارجي لوظيفة " job outsourcing – بمعنى أن يكون لديك موظفون في الخارج يؤدون الوظيفة ، كما كان الأمريكيون يفعلون في الماضي – يعتبر واحداً من التهديدات . وعلى سبيل المثال ، قامت إحدى الشركات بتوفير نحو 3 ملايين وظيفة من وظائف الولايات المتحدة – بما في ذلك وظائف الدعم المكتبي ، ووظائف الحاسب ، والإدارة والمبيعات ، وحتى الوظائف القانونية . وبالنسبة لأصحاب الأعمال ، فإن العولمة تعني تحقيق المنافع مثل الوصول والنفاذ إلى ملايين من المستهلكين الجدد ، ولكن أيضاً تمثل تهديداً له اعتباره من قبيل مواجهة منافسين عالميين أقوياء وجدد داخل الديار .

إن على كل من العاملين والشركات ذاتها أن تعمل بجد أكبر وأن تبذل مزيداً من الجهد وبذكاء عما كانوا يفعلون لو لم تكن هناك عولمة . وكما سنرى لاحقاً في هذا الفصل ، وكذلك في الكتاب ، كيف تساعد إدارة الموارد البشرية العاملين والشركات على القيام بذلك .



شكل (1-4) الهجرة الوظيفية، الفقدان المخطط للوظائف والأجور

اتجاهات تكنولوجية : Technological Trends

إن شركة زارا Zara الإسبانية للبيع بالتجزئة ، ليست في حاجة إلى مخازن تمثل عبئاً ثقيلاً كما هو الحال مع منافسيها مثل شركة جاب Gap . حيث تشغل زارا شبكة توزيع عالمية خاصة بها ، تعتمد على شبكة الإنترنت ، ترتبط هذه الشبكة بالقائمين على متاجرها حول العالم وذلك يتيح للشركة مراقبة مبيعات تلك المتاجر بشكل دائم . فعندما يرى المركز الرئيس للشركة أن إحدى قطع الملابس «تطير» من أحد المتاجر ، عندئذ يبدأ نظام التصنيع المبرمج في العمل فوراً ، حيث يبدأ صباغة القماش ، وقص وتصنيع قطعة الملابس ، ويتم إرسالها بسرعة إلى ذلك المتجر خلال أيام .

- **ومثل زارا** ، فإن نفراً قليلاً من الناس أو من منظمات الأعمال تمارس نشاطها اليوم بنفس الطريقة التي كانوا يؤدون بها منذ ثلاث أو أربع سنوات مضت . فنحن نستخدم الـPC لنتواصل مع المكتب ، والتخطيط للرحلات ، ولإدارة الأموال ، وطلب شراء الحواسب عبر الإنترنت . وتستخدم الشركات المجتمعات الافتراضية على الشبكة لتحسين الكفاءة . وعلى سبيل المثال ، لكي تكسب صفقة لسفينة بحرية بقيمة 300 مليون دولار ، أسست شركة لوكهيد البحرية تصميماً افتراضياً لبيئة من نحو 200 مورد عالمي ، من خلال شبكة إنترنت خاصة توجد كلياً خارج الجدار المانع للحريق لكل شركة على انفراد .

اتجاهات جديدة في طبيعة العمل: Trends in The nature of Work

إن واحد من مضامين العولمة يتمثل في أن التكنولوجيا لها تأثير ضخم على الكيفية التي يؤدي بها الناس عملهم ، وعلى المهارات ، وعلى عملية التدريب التي يحتاجها العاملون في الوقت الحالي .

الوظائف عالية التقنية High-Tech Jobs : فعلى سبيل المثال ، يمثل الميكانيكي الماهر شاد تولويس Chad Toulouse أحد العمال العصريين . وبعد اجتياز برنامج تدريبي مدته 18 أسبوعاً ، فإن الطالب الجامعي السابق يعمل الآن قائداً لفريق في أحد المصانع التي تتجاوز نسبة الآلية فيه 40% من حجم الآلات . وفي المصانع القديمة كان يتوجب على الميكانيكيين أن يتحكموا يدوياً في الآلات التي تقطع قطعاً من المعدن إلى أجزاء من محرك . والآن فإن شاد ورفاقه من أعضاء الفريق يقضون معظم وقتهم في كتابة الأوامر على آلتهم التي تعمل عن طريق الحاسب ، والتي بالتالي تستحدث أجزاء لمنتجات مثل طلمبات الماء . ومثل الميكانيكيين العصريين الآخرين ، فإنه يحقق دخلاً يقدر بنحو 45 ألف دولار في السنة (بما فيه الأجر الإضافي) . ولقد تحول المزيد والمزيد من الوظائف التقليدية في المصانع لتصبح عالية التقنية وكما ذكر أحد التقارير الأمريكية ، فإن عمليات التصنيع التي تعتمد على الاستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات في صناعات مثل الفضاء ، الحاسبات ، الاتصالات ، الأجهزة الإلكترونية المنزلية ، والصناعات الدوائية والطبية احتلت مكان وظائف المصانع للصلب ، وصناعة السيارات والمطاط والصناعات النسيجية .

وظائف الخدمة Service Jobs : لم تكن التقنية هي الاتجاه الوحيد الذي قاد عملية التحول من «العضلات إلى المخ» . وفي الوقت الحالي ، فإن ما يزيد على ثلثي قوة العمل الأمريكية تعمل في إنتاج وتسليم خدمات ، وليس سلعًا أو منتجات . وفيما بين 2004 و 2014 ، فإن تقريباً كل الوظائف الجديدة التي قد تبلغ 19 مليون وظيفة ستكون في مجال الخدمات ، وليس في صناعات إنتاج السلع . وهناك أسباب كثيرة وراء ذلك ، فمع المنافسة العالمية ، فإن الكثير من الوظائف التصنيعية ستنتقل إلى الدول ذات الأجور المنخفضة . وعلى سبيل المثال ، فإن ليفي ستراوس Levi Strauiss ، وهو واحد من المصنعين الرئيسيين للملابس في الولايات المتحدة الأمريكية ، أغلق آخر مصانعه الأمريكية منذ سنوات قليلة مضت . كما حدثت زيادة كبيرة في الإنتاجية ، مما أتاح الفرصة أمام المصانع لإنتاج المزيد باستخدام عدد أقل من العمال . إن أسلوب التصنيع في الوقت المحدد Just-in time يربط بدقة وبشكل يومي جدول التصنيع بطلبات العملاء ، مما يمكن من تخفيض الفاقد ، ويقلل من الحاجة إلى وجود مخازن . وحيث إن المصنعين يدمجون طلبات العملاء التي تعتمد على شبكة الإنترنت مع نظم التصنيع من الوقت المحدد ، عندئذ فإن عملية جدولة الإنتاج تصبح أكثر دقة وإحكاماً . ولقد أصبح الكثير من المصنعين يدخلون في شراكة مع مورديهم لاستحداث شبكات إمداد متكاملة . وعلى سبيل المثال ، فعندما يطلب أحد العملاء جهاز حاسب آلي من شركة دل Dell ، فإن نفس الرسالة الواردة على شبكة الإنترنت التي تبلغ خط التجميع في الشركة ليبدأ في إنتاج ذلك الجهاز ، تعطي إشارة إلى وحدة تصنيع الشاشة ولوحة المفاتيح لكي تكون جاهزة في وقت محدد تسلم مع الـ UPS . ولقد أضحى المصنعون بفضل شبكة الإنترنت قادرين على تخفيض عدم الكفاءة والتراخي والبطء بعيداً عن النظام الإنتاجي بأكمله ، وهذا يتيح للشركات الفرصة لإنتاج المزيد من المنتجات بعدد أقل من العمال . وإلى حد بعيد ، فإن في أمريكا والكثير من الدول الأوروبية ، تتدنى الوظائف التصنيعية ، وتتدنى الوظائف المرتبطة بالخدمات .

العمل المصرفي ورأس المال البشري Knowledge Work and Human Capitle : عموماً ، فإن الوظائف الأفضل هي التي تظل تتطلب تعليماً أكبر ومهارات أكثر . وعلى سبيل المثال ، فإن نظم التصنيع الآلية ، وتلك التي تقوم على الوقت المحدد تعني أنه حتى الوظائف التصنيعية تتطلب اطلاعاً أكثر ، وتعلم الرياضيات ، وكذلك مهارات اتصالية أكثر مما سبق .

وبالنسبة للمديرين ، فإن هذا يعني تأكيداً متنامياً على العمال ذوي المعرفة من نوعية الميكانيكي الماهر شاد تولويس ، ومن ثم على رأس المال البشري . ويشير رأس المال البشري human capaita إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بشركة ما . وفي وقتنا الحالي ، وكما تنبأ عالم الإدارة الكبير بيتر دراكر Peter Drucker منذ سنوات عديدة مضت : «إن مركز الثقل في عمليات التوظيف سيتحرك سريعاً من العمالة اليدوية والكتابية إلى العمالة ذات المعرفة . . . . » .

طبيعة العمل (مضامين لإدارة الموارد البشرية) Nature of Work : Implications HR : وبسبب أن وظيفة الموارد البشرية والتي تقليدياً تتضمن استقطاباً ، اختباراً ، تدريباً ومكافأة العاملين تتغير ، فإن أصحاب الأعمال يعولون كثيراً على إدارة فعالة للموارد البشرية . وعلى سبيل المثال ، فإن مفتاح الانتفاع أو الاستخدام الفعال لكل تلك التقنية الجديدة عادة ما لا تكون التقنية نفسها ، بل هم البشر الذين يستخدمون تلك التقنية . فقد استخدم أحد البنوك برمجية خاصة جعلت من اليسير على ممثلي خدمة العملاء التعامل مع استعلامات هؤلاء العملاء . وفي سعيه للانتفاع التام من البرمجية الجديدة رفع البنك من مستوى وظائف ممثلي خدمة العملاء . ولقد أخضعهم البنك لبرنامج تدريبي جديد ، وعلمهم كيف يبيعون المزيد من خدمات البنك ، ومنحهم سلطة أكبر لصنع واتخاذ القرارات ، ورفع من مستوى أجورهم . وهنا يظهر أن نظام الحاسب قد حسن وبشكل دراماتيكي من الربحية .

كما أدخل بنك آخر نظاماً مشابهاً ، ولكن لم يغير من وظائف العاملين . وهنا ، فإن ذلك النظام ساعد فريق الخدمة للتعامل مع عدد محدود من الزيادة في المكالمات . ولكن ذلك البنك لم يتمكن من جني ثمار الأداء العالي مثلما فعل البنك الأول من خلال تحويله لفريق الخدمة إلى قوة عمل بيعية عالية التدريب ومحفزة بشكل كبير . إن المغزى من ذلك أن موظفي اليوم في حاجة إلى إدارة موارد بشرية متطورة ومختلفة في مجالات الاختيار ، والتدريب ، ودفع الأجور ، والممارسات العادلة مع العاملين بالمقارنة مع ما قام به أسلافهم ، أولئك الذين ركزوا على تحسين الأداء من خلال تحفيز ورفع درجة الالتزام لدى العاملين .

اتجاهات ديموجرافية قوة العمل : Worke Force Demographic Trends

في نفس الوقت ، فقد جعلت الاتجاهات السكانية لقوة العمل من عملية البحث عن تعيين عمالة جيدة أمراً يمثل تحدياً أكبر . حيث لا يتوقع أن يتماشى النمو في قوة العمل مع النمو في الوظائف ، ومن المتوقع أن يفشل 14 مليوناً من خريجي الجامعات في الحصول على وظيفة بحلول عام 2020 .

ومن الجدير بالذكر أن المعدلات السنية لقوة العمل قد تزداد . ونظراً لأن مواليد ما بين عامي 1946 ، 1960 سيبدأون في ترك قوة العمل في السنوات القليلة القادمة ، فإن أصحاب الأعمال سيواجهون ما أطلقت عليه إحدى الدراسات عجزاً أو نقصاً حاداً في قوة العمل ، وسيكون عليهم «إعادة التفكير تجاه العمال الأكبر سناً ، وكذلك إعادة النظر في مدى واسع من الممارسات القائمة ، بداية من قواعد التقاعد إلى المزايا والمنافع التي تقدم للعاملين .

وتكمن المشكلة في أن عدد الأمريكيين الذين ولدوا ما بين عامي 1966 ، 1985 يقل بنسبة 11% عن أولئك الذين ولدوا في العشرين سنة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية . ولذلك ، فهناك عدد أقل من الناس يمكن أن يحلوا محل أولئك الذين سيحالون للتقاعد من مواليد سنوات الطفرة . بل الأكثر من ذلك ، أنه على مدى الخمسين سنة الأخيرة الماضية ، ارتفعت نسبة النساء في قوة العمل بشكل دراماتيكي ، ولكن تلك الزيادة توقفت الآن . ولا تستطيع أمريكا الاعتماد على دخول النساء لقوة العمل لموازنة تقاعد مواليد سنوات الطفرة .

وإجمالاً ، فقد زادت المعدلات السنية لقوة العمل الأمريكية ، وأصبحت متعددة الأعراق . وفيما بين الأعوام 2004 ، 2014 ستنمو قوة العمل البيضاء بنسبة 7% ، بالمقارنة مع السود (17%) ، والآسيويين (32%) ، والآخرين (30%) . وعلى مدى السنوات الخمسين الماضية ازداد معدل مساهمة النساء من قوة العمل من 40% حتى وصلت إلى نحو60% في الوقت الحالي 2014 . ونظراً – لأعمار مواليد سنوات الطفرة ، سيزداد عدد أفراد قوة العمل الذي يتراوح عمرهم ما بين 55 - 64 عاماً بنحو 7 ملايين فرد عام 2014 .

ويركز أصحاب الأعمال بشكل خاص على المعدلات السنية لقوة العمل ، وعلى العدد المتنامي من العاملين كبار السن والمسئوليات تجاههم ، وكذلك على معدلات الهجرة العالية . ومع المعدلات السنية لقوة العمل بها ، فإن أمريكا تواجه تحولاً ديموجرافياً منذ دخول النساء بشكل مكثف إلى قوة العمل ، الأمر الذي كانت بدايته في الستينيات من القرن الماضي ومنذ السبعينيات ، ومروراً بالتسعينيات فإن كثيراً من أصحاب الأعمال قاموا بتحسين موقفهم التنافسي باستخدام سياسات من قبيل (ساعات عمل مرن أكثر) والتي جذبت المزيد من النساء للدخول في قوة العمل ، وعلى أصحاب الأعمال الآن أن يتخذوا مثل هذه الخطوات لسد الثغرة التي نتجت عن عملية تقاعد العاملين ، ربما من خلال تشجيعهم على الاستمرار أو إعادة تعيينهم .

إن أسس القوة قد تغيرت ، ففي المنظمات الجديدة لم يعد المركز والوظيفة والسلطة أدوات كافية يمكن أن يعتمد عليها المديرون في إنجاز مهام وظائفهم ، لأن النجاح أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على البحث عن مصادر جديدة لأفكار جيدة بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال التعاون مع الآخرين في تنفيذ هذه الأفكار .

رابعاً : يقدم مثالاً جيداً يصور دور الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ استراتيجية الشركة

هذا ولابد أن يسعى المديرون إلى تنمية ودعم درجات الالتزام بين العاملين ، حيث إن بناء منظمة أفضل وأكثر قدرة على المنافسة ، إنما يعني تنمية ولاء العاملين تجاه المنظمة بدرجة أفضل مما كانت عليه من قبل .

الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية :

THE CHANGING ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

مع تلك الاتجاهات ، فقد نمت وظيفة مدير الموارد البشرية بشكل أوسع ، وأصبحت وظيفة استراتيجية مع مرور الوقت . ففي المنشآت المبكرة أو البدائية ، تولى الأفراد المسئولون عن شئون العاملين ، مهام

الاختيار والتعيين ، والفصل من العمل ، وأنشئ قسم للأجور والرواتب ، ووضعت خطط للمزايا والخدمات .

ونظراً لأنه قد تم استخدام التكنولوجيا في القيام بأنشطة الاختيار وإجراء المقابلات ، فإن قسم الأفراد بدأ يلعب دوراً واسعاً في عمليات اختيار وتدريب وترقية العاملين .

ومع بداية الثلاثينيات ، صدر قانون النقابات ، والذي أضاف مسئوليات «حماية الشركة في علاقتها مع النقابات والاتحادات العمالية» .

ثم صدر قانون فرص التوظيف المتساوية ، والذي أوجد احتمالية لتعرض الشركات لعقوبات كبيرة بسبب التمييز بين العاملين ، لذا أصبحت عمليات الإشراف وتقديم المشورة في مجال شئون الأفراد أمراً لا غنى عنه .

واليوم ، فإن العولمة ، والاتجاهات الجديدة في طبيعة العمل ، والاتجاهات الديموجرافية تعني انغماس مديري الموارد البشرية في مسئوليات عديدة جديدة . وأولاها أن أصحاب الأعمال يتوقعون أن تصبح وظيفة الموارد البشرية لديهم وظيفة استراتيجية بشكل أكبر .

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: Strategic Human Resource Management

منذ عدة سنوات مضت ، قرر تيري لويتز Terry loitz رئيس مجموعة سيجنيكاست Signicast وأعضاء مجلس إدارة الشركة التي تتخذ من ويسكونسين Wisconsin مركزاً لها ، أن يبنوا مصنعاً جديداً يعتمد على الحواسب . وتنتج هذه الشركة أجزاء معدنية تعتمد على عملية الصب في القوالب . وبالرغم من أن الشركة حسنت من تلك العملية بشكل درا ماتيكي فإنها ظلت عتيقة . ولكي تتمكن من المنافسة كانت الشركة في حاجة إلي مصنع آلي جديد . وقد أدرك السيد لويتز ورفاقه أنه في العالم الحقيقي تتطلب التقنية الأوتوماتيكية الجديدة توافرنوعية جديدة من العاملين . وكانوا على دراية بأن المصنع المحوسب سيكون غير ذي قيمة بدون تلك العمالة التي تستطيع أن تعمل كفرق ، وأن تدير عملها بنفسها ، وأن تشغل معدات المصنع المحوسبة . واعتمد السيد لويتز وفريق إدارته على وحدة إدارة الموارد البشرية لاختيار ، وتدريب وتنظيم الأفراد الجدد المحبين للتكنولوجيا ، والذين يتطلبهم المصنع الجديد . وبصياغة وتنفيذ عملية تعيين الأفراد وبعض الممارسات الأخرى المرتبطه بذلك والتي تحتاجها شركة Signicast لكي ينجح المصنع الجديد ، فإن فريق الموارد البشرية أصبح داعماً لاستراتيجية الشركة الجديدة . وبذلك أصبح منهمكاً في إدارة استراتيجية للموارد البشرية .

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ What is Strategic Planning : تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي . وكما سنناقش بشكل تفصيلي أكبر في الفصل الثالث ، فإن الخطة الاستراتيجية Strategic plan هي خطة الشركة للبحث عن كيفية إيجاد الترافق بين نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية في سبيل تحقيق ميزة تنافسية . إن جوهر التخطيط الاستراتيجي Strategic planning هو أن تسأل : "أين نحن الآن كنشاط وأين نرغب أن نكون ، وكيف يمكن أن نصل إلى ما نصبو إليه ؟" . عندئذ يقوم المدير بصياغة استراتيجيات محددة (الموارد البشرية وخلافه) لكي تنتقل الشركة من مكانها الحالي للمكان الذي يرغب المدير أن تكون الشركة فيه . ويمكن تعريف

الاستراتيجية Strategy على أنها مجموعة أو حزمة تصرفات وقرارات . وتضمنت استراتيجية شركة Signicast غلق المصنع القديم واستبداله بآخر جديد عالي الآلية .

ما هي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية What is Strategic Human Resource Management? : تعني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، صياغة وتنفيذ مجموعة سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تنتج كفاءات وسلوكيات للعاملين ، تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية . وتتطلب الاستراتيجية الجديدة لشركة Signicast عاملين لديهم معرفة ، ومهارات ، وحوافز لتشغيل المصنع الجديد . وتتضمن الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية للشركة دلائل تفصيلية فيما يتعلق بنوعية المهارات والمعارف التي سيحتاجها العاملون ، وأيضاً وبشكل دقيق كيف سيتم استقطاب ، واختبار وتدريب تلك النوعيات من العاملين . وتعلم إدارة الشركة أنه بدون المعارف والتدريب والمهارات الضرورية اللازمة (رأس المال البشري) فإن المصنع الجديد لن يتمكن من العمل .

وستمكّن الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية الشركة من تعيين العاملين الذين يتمكنون من إظهار السلوكيات التي تحتاجها الشركة لإنجاز أهدافها (في هذه الحالة - يتم تحقيق النجاح للمصنع) .

وفي الواقع ، فإن الدور الاستراتيجى لإدارة الموارد البشرية له مضامين عديدة . فعلى سبيل المثال ، فإن الشركات مثل ريتزكارتون Ritz carton ، سيجنيست Signieast ، فإن مديري الموارد البشرية في الوقت الحالي يتشاركون مع مديري القمة في كل من تصميم وتنفيذ استراتيجيات الشركة . كما أن التركيز الآني على التنافسية والتحسينات في عمليات التشغيل يعني أنه ينبغي على مديري الموارد البشرية أن يعبروا عن خطط أقسامهم ، وعلى إنجازاتهم بمصطلحات أو تعابير يمكن قياسها . وترغب الإدارة العليا في أن ترى على وجه الدقة كيف يمكن لخطط إدارة الموارد البشرية أن تجعل الشركة ذات قيمة أعلى ، وعلى سبيل المثال ، بتعزيز مستويات مهارة العاملين في المصنع ، ومن ثم تحسين الأداء .

استحداث نظم عمل عالية الأداء : Creating High-Performance Work Systems

يعتبر التأكيد على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، أحد التغيرات التي يمكن أن يقوم بها مديرو الموارد البشرية . كما أن التركيز على الإنتاجية والأداء يعتبر تغيراً آخر . وكما ذكرنا سابقاً ، فإن المزيد من العولمة يعني منافسة أكبر ، والمنافسة الأكبر تعني ضغوطاً أكبر على تخفيض التكاليف ، وكذلك جعل العاملين أكثر إنتاجية ، ويدرك معظم إخصائيي الموارد البشرية الحاجة للتركيز على الأداء . وعندما تم توجيه سؤال في إحدى الدراسات عن تصنيف أهمية مختلف جوانب الأمور المتعلقة بنشاط الأعمال ، فإن أعلى خمسة اختيارات كانت المنافسة حول الحصة السوقية ، المنافسة السعرية ، رقابة الأسعار ، القيود الحكومية ، الحاجة لنمو المبيعات ، وأخيراً الحاجة لزيادة الإنتاجية .

وكما سنرى في هذا الكتاب ، فإن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تحسن الأداء بطرق ثلاث رئيسة ، وعلى الأخص : 1- من خلال استخدام التكنولوجيا . 2- ومن خلال ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية (مثل الاختبار والتدريب) . 3- وأخيراً البدء في تدشين نظم عمل عالية الأداء .

ودعنا نلقي نظرة على كل من هذه الطرق الثلاث:

الإدارة بالتكنولوجيا Managing With Technology : إن التطبيقات التقنية كما تظهر في (جدول رقم

1-1) تحسن من أداء الموارد البشرية بأربع طرق رئيسية : خدمة النفس ، مراكز الاتصال الهاتفية ، تحسين الإنتاجية ، والتوريد الخارجي . وعلى سبيل المثال ، وباستخدام شبكة الموارد البشرية الداخلية في شركة.دل Dell ، يتمكن العاملون من خدمة أنفسهم فيما يتعلق بتعاملاتهم المتعلقة بالأفراد ، مثل تحديث المعلومات الشخصية ، وتغيير عمليات توزيع المزايا والمنافع على العاملين . كما تمكن التكنولوجيا شركة دل Dell من استحداث مراكز اتصال مركزية للموارد البشرية . ومن تلك المراكز يمكن لإخصائيي الموارد البشرية في شركة دل Dell الرد على الأسئلة التي ترد من العاملين في الشركة ، مما يخفض الحاجة إلى أقسام للموارد البشرية في كل مركز من مراكز شركة «دل» .

ولقد أدخل المزيد من **الشركات الإنترنت والنظم التي ترتكز على الحواسب** ، من أجل تحسين إنتاجية الموارد البشرية . وعلى سبيل المثال ، فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المجموعة الدولية للورق ، كان هدفه تحريك

جدول (1-1) التطبيقات التقنية للموارد البشرية

نوع التقنية	كيف تُستخدم من قبل الموارد البشرية
موفرو خدمة طلبات التوظيف (ASPS) وتقنية التوريد الخارجي	توفر (ASPS) برنامج طلبات التوظف ، وعلى سبيل المثال ، ملء طلبات التوظف . وتقوم (ASPS) بإدارة الخدمة لحساب أصحاب الأعمال من على أجهزة حواسبهم من بعد .
مداخل الشبكة	يستخدم أصحاب الأعمال تلك المداخل ، وعلى سبيل المثال ، لتمكين العاملين من التعاقد على إدارة مزايا هم ، ولتحديث معلوماتهم الشخصية .
الحاسبات الشخصية ووسائل الوصول عالية السرعة	يجعل من اليسير على العاملين الاستفادة من أنشطة الموارد البشرية لأصحاب الأعمال والتي تعين الشبكة على الاستفادة منها .
العرض على الفيديو	تستخدم ، على سبيل المثال ، لتسهيل التعليم والتدريب عن بعد ، أو لتوفير معلومات عن المنظمة للعاملين بشكل سريع ورخيص .
شبكة التليفون المحمول ووسائل الوصول اللاسلكية	تستخدم لتسهيل وصول العاملين لأنشطة الموارد البشرية للشركة التي تعتمد على الشبكة .
التدبير الالكتروني	يستخدم لإصدار أوامر شراء الموارد المتعلقة بالعمل بكفاءة أكبر عبر الحاسب .
برنامج الرقابة والضبط عبر الإنترنت أو الشبكة الخاصة	يستخدم لتعقب أنشطة البريد الإلكتروني وأنشطة الإنترنت للعاملين أو الرقابة وضبط أدائهم .
البلوتوث	تقنية لاسلكية خاصة تُستخدم لإحداث تزامن بين أجهزة الهاتف الخلوية والحواسب الشخصية ؛ بما يسهل وصول العاملين لخدمات الموارد البشرية لأصحاب الأعمال التي تقدم عبر الحاسب .
التوقيع الإلكتروني	التوقيعات الالكترونية صحيحة من الزاوية القانونية ، ويمكن استخدامها من قبل صاحب العمل للحصول بسرعة على التوقيع على طلبات التوظف .
تقديم الفواتير الإلكترونية ودفعها	يُستخدم على سبيل المثال ، للتخلص من الشبكات الورقية ولتسهيل عمليات الدفع للعاملين والموردين .
بيانات المستودعات والبرامج التحليلية المحوسبة	تساعد مديري الموارد البشرية على مراقبة نظم الموارد البشرية الخاصة بهم . وعلى سبيل المثال ، فهي تجعل من الأيسر الوصول لأشياء مثل تكلفة كل عملية تعيين ، ولمقارنة مهارات العامل الحالية مع الاحتياجات الاستراتيجية المخططة للشركة .

نسبة موظفي هيئة الموارد البشرية إلى إجمالي العاملين من نحو 1 : 100 الى 1 : 150 كما أن استخدام التكنولوجيا جعل من الأيسر أن يتم توريد خدمات الموارد البشرية بمعرفة موردين متخصصين في تلك الخدمات ، وذلك بإتاحة وقت حقيقي أمام أولئك الموردين أصحاب الأعمال بإسناد توريدها لموردين خارجيين مهمة إعداد جداول الأجور والمزايا للعاملين ، وكذلك مهمة اختبار وتصفية طالبي الوظائف ، ومراجعة الأشخاص المرجعيين ، و إدارة المقابلات ، وبرامج الرعاية الصحية ، وأخيراً تدريب العاملين . وتعتمد نحو 84% من الشركات على عملية التوريد الخارجي فيما يتعلق بإدارة خطط المعاشات ، كما يعتمد 68% من أصحاب الأعمال على التوريد الخارجي بالنسبة لمراجعة الخبرة الخلفية الوظيفية من قبل شركات متخصصة في هذا المجال .

الممارسات الفعالة للموارد البشرية Effective HR Practices : كما سنرى في هذا الكتاب ، يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تحسن من الأداء . وعلى سبيل المثال ، فلقد انتهت مراجعة حديثة لفاعلية اختبار الشخصية إلى أن تصفية طالبي التوظف عبر اختبار الشخصية ، يمكن أن يحقق اختياراً لعاملين قادرين على الإنجاز بشكل أفضل . (وكلمات أخرى) فإن امتلاك الأفراد لسمات يتوافق مع الوظيفة المختارين من أجلها ، سيمكنهم من تأدية الأعمال بشكل أفضل ، هذه النتيجة يكون لها مغزاها عند أى فرد كانت لديه تجربة مريرة مع موظف خدمة عملاء فظ ، ومتجهم (أو ما شابه ذلك) . وبالمثل ، فإن العاملين المدربين تدريباً جيداً سينجزون الأعمال بشكل أفضل من قرنائهم غير المدربين ، كما أن أماكن العمل الآمنة ستخفض من الحوادث المكلفة والمضيعة للوقت ، بالمقارنة بأماكن العمل غير الآمنة . كما أن الشركات المصنفة عالمياً كشركات الأعلى أداء والأعظم إنتاجية ، مثل تويوتا Toyota ، كان ومازال لديها برامج تدريبية عالية المستوى لسلامة وأمن المصنع .

نظم عمل عالية الأداء High - Performance Work Systems : في الحقيقة ، فإن مجموعة من الشواهد والأدلة تُظهر أن أعظم الشركات أداء في دائرة واسعة من الصناعات ، إنما هي تحقق ذلك ، وبشكل جزئي ، بسبب أنظمة العمل عالية الأداء لديها . ونظام العمل عالي الأداء High - Performance Work Systems هو مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات لإدارة الموارد البشرية ، والتي هي مجتمعة تتسبب في أن يحقق العامل أداء عالياً . وبينما ليست هناك قاعدة ثابتة وسريعة حول ما تحتويه نظم العمل عالية الأداء ، **إلا أن معظم الفلاسفة التنظيميين لديهم اتفاق بأنه يمكن أن تتضمن تلك الممارسات** :

- الأمان الوظيفي .
- التعيين الانتقائي .
- التدريب الشامل .
- فرق ذاتية الإدارة ولا مركزية في اتخاذ القرارات .
- تخفيض التمييز والفروق في المنزلة بين المديرين و العاملين .
- التشارك في المعلومات .
- المكافآت المرتبطة بالأداء (أجر مقابل الأداء) .
- القيادة التحويلية (على سبيل المثال ، التحفيز الخلاق) .

- قياس الممارسات الإدارية .
- التأكيد على العمل عالي الجودة .

وبلغة المخرجات التي يمكن قياسها ، يترتب على نظم العمل عالية الأداء . على سبيل المثال ، وجود عدد من طالبي الوظائف الأكثر تأهيلاً للمركز الوظيفي الواحد ، وعدد أكبر من العاملين الذين تم تعيينهم على أساس من اختبارات صادقة أثناء عملية الاختيار ، وعدد أكبر من ساعات التدريب للعاملين الجدد ، وأخيراً نسبة أعلى من العاملين تم إخضاعهم لعملية تقييم أداء منتظمة . ويترتب على نظم من تلك النوعية العديد من المنافع لأصحاب الأعمال ، بل البعض منهم يندهش من ذلك . وفي إحدى الدراسات وجد أنه ، على سبيل المثال ، في وجود نظم العمل عالية الأداء تحدث حالات إصابات مهنية أقل .

وفي دراسة أخرى ، ركزت على سبعة عشر مصنعاً ، بعض منها كان لديه ممارسات تستخدم نظام عمل عالي الأداء . وعلى سبيل المثال ، كانوا يدفعون أجوراً أكبر (متوسط أجور 16 دولاراً في الساعة مقابل 13 دولاراً في الساعة ، في المصانع الأخرى) ، وكانوا يعقدون دورات تدريبية أكثر 83% منهم يقدمون أكثر من 20 ساعة تدريب كل عام ، مقارنة بـ 32% في كل المصانع) ، ويقومون بعدد أكبر من ممارسات الاستقطاب والتعيين التي تتسم بالحنكة (اختبارات ومقابلات صادقة ، على سبيل المثال) ، كما أنها تستخدم فرق عمل ذاتية الإدارة . وتتمتع تلك المصانع أيضاً بأفضل أداء إجمالي ، معبراً عنه على شكل أرباح أعلى ، وتكاليف تشغيل أقل ، ومعدل دوران عمالة أقل . وستتم مناقشة أكثر تفصيلاً لنظم العمل عالية الأداء في الفصل الثالث .

خامساً : اكتب مقالاً صغيراً عن: لماذا تعتبر المقاييس والقياس أمراً حيوياً وحاسماً لمديري الموارد البشري في الوقت الحالي؟

قياس أداء فريق الموارد البشرية :

Measuring the Human Resource Managenaent Team's Performace

في بيئة الأعمال اليوم والتي تعتمد على الإنجاز ، يتوقع أصحاب الأعمال من فرق إدارة الموارد البشرية أن يقدموا دليلاً قابلاً للقياس عن كفاءتهم وفاعليتهم ، وعن كفاءة وفاعلية ما يقترحون من برامج. وعلى سبيل المثال ، كيف سيخفض برنامج الاختبارات الجديد من معدل دوران العمل ، و إلى أي حد ؟ " ، وإلى أى مدى سيكون العاملون لدينا أكثر إنتاجية إذا ما تم إدخال ذلك البرنامج التدريبي الجديد؟" وكذلك ، «إلى أى مدى سيكون فريق الموارد البشرية منتجاً ، معبراً عن ذلك بمعدل عدد موظفي قسم الموارد البشرية لكل عامل في الشركة ، مقارنة بالمنافسين"؟

إن المتطلب الأساسي لمثل تلك العملية القياسية ، يتمثل في أن مدير الموارد البشرية يحتاج إلى الأرقام . وتحديداً ، فإنه يحتاج إلى مقاييس أداء كمية (مقاييس metrics) . وعلى سبيل المثال ، متوسط حجم نفقات الموارد البشرية كجزء من تكاليف التشغيل الإجمالية بلغ حوالي 0.8 ويتجه عدد موظفي الموارد البشرية إلى أن يكون ما بين 0,9 إلى 1,0 لكل مائة عامل (هذا المعدل يتجه إلى أن يكون أقل في شركات تجارة التجزئة

والتوزيع ، وأعلى في المنظمات العامة والحكومية) . كما أن كلاً من شركات التصنيع وغير التصنيع تنفق نحو ألف دولار لكل موظف فيما يختص بأنشطة الموارد البشرية كما يوضح الشكل رقم (5-1) نموذج للعديد من المقاييس الأخرى ذات العلاقة بالموارد البشرية ، كما حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية . Society of Human Resource Management (SHRM) .

الإدارة باستخدام بطاقة تسجيل الموارد البشرية :

Managing With the HR Scorecard Process

يمكن للإدارة أن تجمع بين تلك المقاييس أو القياسات معاً لتقديم صورة ذات مغزى أفضل عن الأداء . وعلى سبيل المثال ، (بالنسبة لشركة Signicast) . فإن القيام بعملية اختبار 100% من طالبي التوظف باستخدام اختبار الاختيار الجديد "قد حسن من متوسط أداء العامل على الآلات المأتمتة «مما أدى إلى تحقيق إنتاجية أعلى للمصنع» وبالتالي تحقيق أهداف الربحية الاستراتيجية . وبالنسبة لمعظم أنشطة الموارد البشرية ، يمكن لأى أحد أن ينظم ويضع الروابط بين السبب والأثر ، وأن أحد أنشطة الموارد البشرية ، سيؤدي إلى التغير في سلوك الموظف والذي بدوره يؤثر على أداء الشركة . وعلى سبيل المثال ، (في فندق ما) : فإن الاستخدام المتزايد لخطة الحوافز ، حسن من معدلات خدمة العميل في الفندق «وسيكون النزلاء أكثر رضا» ، يترتب على ذلك تحسين وزيادة في أرباح الفندق . ويستخدم المديرون عادة عملية بطاقة تسجيل الموارد البشرية لدمج مثل تلك المقاييس المترابطة ، وتقديم ذلك على لوحة رقمية على شاشة الحاسب ، وذلك لكي يمكن بسهولة تصور وقياس فاعلية وظيفة الموارد البشرية في إنتاج سلوكيات الموظف المطلوب لتحقيق أهداف الشركة . إن بطاقة تسجيل الموارد البشرية ما هي إلا نظام قياس موجز . فهو يظهر المقاييس التي تستخدمها الشركة لقياس أنشطة الموارد البشرية (مثل الاختبار والتدريب ، ومكافأة العاملين وكذلك الأمان) ، كذلك لقياس سلوكيات الموظف الناتجة عن تلك الأنشطة ، وأيضاً لقياس المخرجات التنظيمية وثيقة الصلة استراتيجياً بتلك السلوكيات للموظف (مثل أداء أعلى للمصنع ، ولأرباح الشركة) . إن بطاقة التسجيل تلك ، تظهر الصلات السببية بين أنشطة الموارد البشرية ، وسلوكيات الموظف المترتبة على ذلك ، وكذلك مخرجات الشركة الاستراتيجية وأدائها الناتج عن تلك التصرفات . يُظهر الفصل الثالث كيف يمكن استحداث واستخدام بطاقة تسجيل الموارد البشرية .

مهارات وبراعات مدير الموارد البشرية:

THE Human Resource Manager's Manager's Proficiencies

وكما نرى ، فأن تكون مديراً عصرياً للموارد البشرية ، فإن ذلك يمثل تحدياً ، ويتطلب أن تتسلح بالعديد من جوانب الخدمة والبراعة .

أربعة جوانب خدمة وبراعة : Four Proficiencies

ولقد حددت إحدى الدراسات أربعة جوانب للخدمة والبراعة ، يجب أن يتسلح بها مدير الموارد البشرية . جوانب براعة في الموارد البشرية ، وأخرى مرتبطة بنشاط الأعمال ، وجوانب خدمة ومهارة مرتبطة بالقيادة ، والجوانب الأخيرة تتطلبها عملية التعلم .

- وتمثل جوانب الخدمة والبراعة في الموارد البشرية ، المعارف والمهارات التقليدية في مجالات مثل اختيار وتدريب ومكافأة العاملين .

• وتعكس جوانب المهارة والخدمة المرتبطة بالنشاط ، الدور الاستراتيجي الاحترافي الجديد للموارد البشرية .

وعلى سبيل المثال ، فلمساعدة فريق الإدارة العليا على صياغة الاستراتيجيات يحتاج مديدو الموارد البشرية لأن يكونوا على اطلاع جيد بأمور التخطيط الاستراتيجي ، والتسويق ، والإنتاج ، وكذلك التمويل . كما ينبغي عليهم كذلك أن يكونوا قادرين على التحدث «لغة الرئيس التنفيذي» ، من خلال شرح أنشطة الموارد البشرية في شكل مصطلحات أو تعبيرات قابلة للقياس مالياً ، مثل العائد على الاستثمار ، فترة الاسترداد ،

مقياس الموارد البشرية*	كيف يتم حسابه	ماذا يقيس وكيف يمكن استخدامه **
معدل الغياب	عدد أيام الغياب في الشهر / متوسط عدد العاملين خلال الشهر X عدد ايام العمل X 100	يقيس التغيب . حاول أن تجمع بيانات عن ذلك في منظمتك ، وقارن بعد حسابك لذلك المعدل مع معدلات أخرى أفضل ، وحدد هل تعانى منظمتك من مشكلة تغيب . حلل لماذا وكيف يمكن التعامل مع ذلك الأمر . قم بتحليل إضافي لفعالية سياسة الحضور وفعالية الإدارة في تطبيق تلك السياسة .
تكلفة عملية التعيين الواحدة	مجموع تكاليف الاعلان + رسوم وكالة التوظيف + تكاليف الرجوع الى الافراد المرجعيين + تكاليف سفر طالبى التوظف وموظفى الموارد البشرية + مكافأة القائمين على الاستقطاب والمزايا المقدمة لهم / عدد الافراد المعينين	التكاليف المرتبطة بعملية تعيين جديدة . استخدم أحد النماذج كمرجعية لك ولمنظمتك . هل يمكنك استخدامه كمقياس لإظهار أى تحسينات إضافية في الوفورات في تكاليف الاستقطاب أو الاحتفاظ بالعمال . حدد كيف يمكن لوظيفة الاستقطاب لديك أن تزيد الوفورات أو تخفض التكاليف .
عامل نفقات الموارد البشرية	نفقات الموارد البشرية / إجمالي نفقات التشغيل .	نفقات الموارد البشرية في علاقتها بإجمالى نفقات التشغيل للمنظمة . حدد ما اذا كانت لك النفقات تزيد أو تتعادل أو تقل عن الموازنة . حلل ممارسات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الوفورات .
وقت إنجاز عملية مقابلة طلبات التعيين	إجمالى الأيام المنقضية لإنجاز عملية مقابلة طلبات التعيين / عدد الأفراد المعينين .	عدد الأيام المنقضية منذ الموافقة على طلبات التعيين وحتى بداية عملية التعيين الجديدة . ما مدى كفاءة / إنتاجية وظيفة الاستقطاب؟ هذه أيضا عملية قياس .
معدل دوران العمل	عدد تاركي العمل خلال الشهر / متوسط عدد العاملين خلال الشهر X 100	يقيس معدل ترك العاملين لشركة ما . احسب وقارن ذلك المقياس مع المتوسط القومي في بلدك . هل هناك اتجاه ؟ هل ذلك المعدل يزيد أم ينقص ؟ حلل أسباب الزيادة أو النقصان في المعدل . حدد ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة لتحسين جهود الاحتفاظ بالعاملين به .

(*) هذا الجدول يظهر خمسة مقاييس يستخدمها أصحاب الأعمال ، وتتضمن المقاييس على سبيل المثال ، تكاليف الرعاية الصحية لكل موظف ، العائد على الاستثمار البشري ، تكاليف معدل دوران العمالة ، تكلفة التعويضات لكل موظف ، وهناك مقاييس أخرى .

(**) قارن بين مقاييس منظمتك ومقاييس المنظمات الأخرى ، اجمع البيانات وخلافه ، لتقييم أدائك . يمكن للمقاييس أن تظهر منافع وجدوى ممارسات الموارد البشرية ومساحة تلك الممارسات في تحقيق الأرباح والأهداف الاستراتيجية لمنظمتك .

شكل (1-5) خمسة أمثلة لمقاييس الموارد البشرية

وتكلفة وحدة الخدمة . ولقد انتهت ندوة حديثة لجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) عن مستقبل الموارد البشرية الاستراتيجية ، أن الكثير من محترفي الموارد البشرية يفتقرون لمثل تلك المعارف بالنشاط .

- كما يحتاج مديرو الموارد البشرية إلى بعض جوانب الخدمة والبراعة في مجال القيادة . وعلى سبيل المثال ، إنهم في حاجة للقدرة على العمل مع وقيادة فرق ومجموعات الإدارة ، وقيادة التغيرات المطلوبة - فمثلاً ، لتطبيق وتنفيذ نظم عالية المستوى في مجالات الانتقاء والتدريب .

- وأخيراً ، وبسبب أن المنظر العام التنافسي يتغير سريعاً ، وأن هناك تطورات تقنية مستمرة ، يحتاج مدير الموارد البشرية إلى جوانب براعة وخدمة في عملية التعلم . وينبغي أن تكون لديه القدرة على أن يتماشى مع ويطبق كل الممارسات الجديدة ، ويستخدم كل ما هو جديد في مجال التقنية والتي يمكن أن تؤثر في مهنته .

وتظهر الدراسات ، أن الإدارة العليا ومديري العمليات المالية يدركون الدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للشركة ، ويلخص الشكل رقم (1-6) بعض النتائج . ويظهر الشكل أنهم يعلمون أن رأس المال البشري - معارف العاملين ومهاراتهم وتجاربهم ، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على مخرجات تنظيمية مهمة مثل رضا العميل والربحية . وكنتيجة لذلك . وبشكل جزئي ، فان موظفي الموارد البشرية يحصلون على أجور جيدة بشكل متزايد . وعلى سبيل المثال ، فإن متوسط الأجر الإجمالي لمسئولي الإدارة العليا للموارد البشرية أصبح حالياً ما يزيد على 1,4 مليون دولار في السنة .

الشهادة الاحترافية للموارد البشرية : HR Certification

ومع نمو مهام مدير الموارد البشرية بشكل معقد ، أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر احترافية ، ولقد اجتاز فعلاً ما يزيد على 60 ألفاً من محترفي الموارد البشرية واحداً أو كلا الاختبارين المطلوبين للحصول على الشهادة الاحترافية للموارد البشرية من جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) . ويقوم بعقد هذه الامتحانات المعهد المهني للموارد البشرية التابع لجمعية إدارة الموارد البشرية . وهناك مستويان من الاختبارات لفحص واختبار المعارف الاحترافية أو المهنية في كل أوجه إدارة الموارد البشرية ، ويتضمن ذلك : الممارسات الإدارية ، تكوين قوة العمل ، وتنميتها ، ومكافآتها ، وعلاقات العمل ، وأمان وصحة العاملين . وكل من يستوفي كل المتطلبات يحصل على شهادة الـ SPHR (حاصل على شهادة محترف في الموارد البشرية) أو PHR (محترف موارد بشرية) . ويلخص الشكل (1-7) هيكل المعارف في البرنامج المهني للموارد البشرية . وسنجد مع نهاية كل فصل ، تمارين مرتبطة بالتأهيل المهني للموارد البشرية .

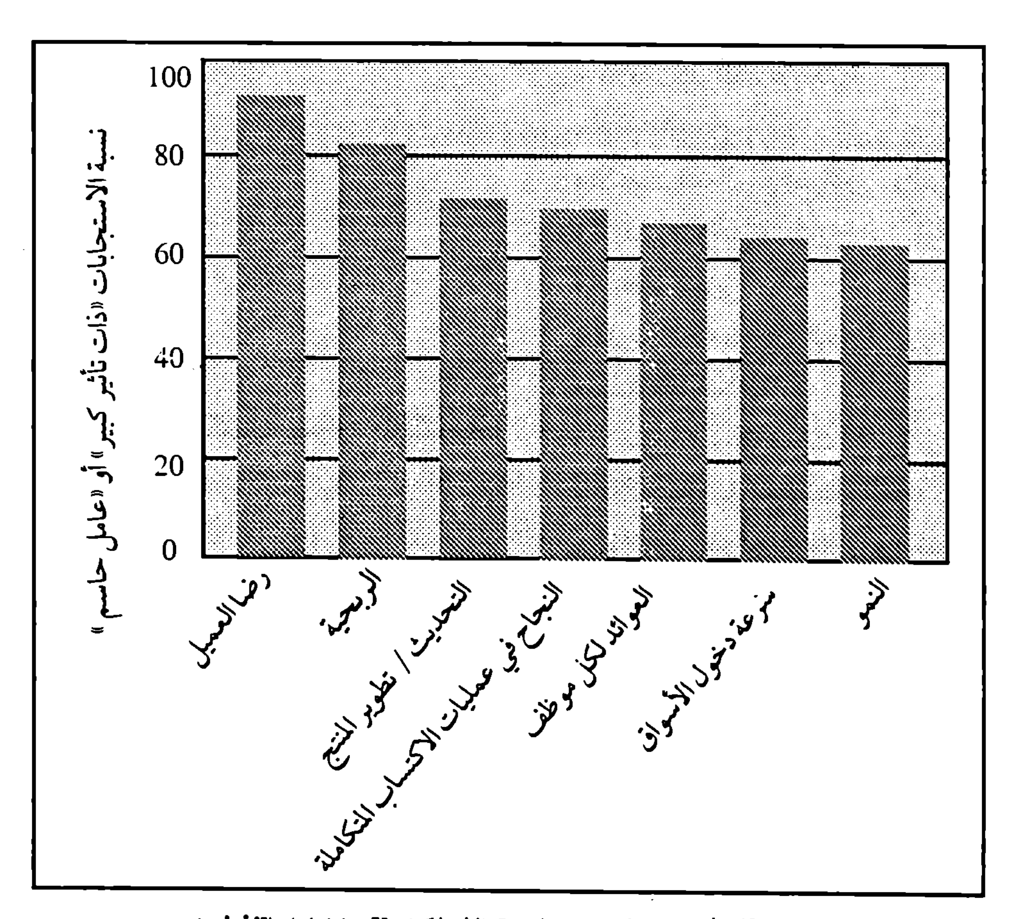
الإدارة في نطاق القانون : Managing With Tho Law

ينبغي على مدير الموارد البشرية (وفي الواقع ، أي فرد يدير الناس يومياً) أن يكون محترفاً في تطبيقه واستخدامه قانون التوظيف في اتخاذ قرارات التوظيف . وعلى سبيل المثال ، قانون فرص العمل المتساوية ، يضع خطوطاً إرشادية فيما يتعلق بالكيفية التي تصاغ وتكتب بها إعلانات التوظف ، وما هي الأسئلة التي يسألها القائمون على مقابلات التوظف ، وكيف يتم اختيار المرشحين للوظائف للخضوع للبرامج التدريبية أو الكيفية التي تقيِّم بها الشركة مديريها . كما أن قوانين الصحة والسلامة والأمان المهني تضع خطوطاً إرشادية صارمة فيما يتعلق بممارسات السلامة في العمل . كما أن قوانين العمل

تفسر وتشرح ، من بين أمور أخرى ، ما الذي يمكن أو لا يمكن المشرف أن يفعله حينما يُستدعى من قبل التنظيمات النقابية لتنظيم الموظفين أو العاملين بالشركة داخل النقابة . وكما أوجز أحد المحامين المتخصصين في عمليات التوظيف «أن استخدام مصطلحات مثل فترة الاختبار للموظف ، الموظف الدائم ، رفع الجدارة أو زيادتها ، ذوي الياقات البيضاء أو الراتب السنوي في عروض العمل ، إنما ذلك بسبب التعرض الخطير لرفع قضايا أو دعاوى قضائية على الشركة .

ولنتدبر أحد الأمثلة ، لقد فصلت الشركة أحد العاملين بسبب تغيبه المستمر عن العمل ، ولكن الحادثة التي تعرض لها العامل أثناء عمله هي التي سببت هذا التغيب المستمر . ولقد رفع العامل قضية على الشركة ذكر فيها أن الشركة قد فصلته لأنه في الواقع قدم شكوى بخصوص أجور العمال . وربما يكون على شركتك أن توضح في المحكمة أن فصل العامل لم يكن بسبب تقديمه الشكوى ، ولكن بسبب تغيبه عن العمل . ولنأخذ مثالاً آخر ، فلقد واعد نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون التسويق إحدى مديرات التسويق لديه لعدة أشهر . وكنتيجة لذلك ، فلقد أبلغها أنه إذا لم تبدأ في مواعدته مرة أخرى فلن تحصل على ترقية ، ولكنها رفضت ، ومع ذلك قام بترقيتها على كل حال . ومع ذلك ظلت تشكو من التحرش الجنسي . من الناحية القانونية ، هي تملك قضية صحيحة قانوناً ، حتى ولو كانت قد حصلت على تلك الترقية . فلقد أوجد نائب الرئيس بيئة عدائية جنسياً ، من خلال طلبه أن تدفع مقابلاً لعملية ترقيتها في صورة عودتها لمواعدته مرة أخرى .

وحيث إن الأمور والنواحي القانونية أصبحت محورية بالنسبة لكل من مدير أنشطة ذات علاقة بالعاملين ، فإننا سنناقش قانون فرص العمل المتساوية في الفصل القادم . وفي كل فصل فإن ملمح أو مقالة «اعرف قانون التوظيف لديك» ستهتم بالجوانب القانونية لموضوعات الفصل .



شكل (1-6) آثار رأس المال البشري على مخرجات النشاط كما يعتقدها الرؤساء التنفيذيون

آثار رأس المال البشري على:

وحدة قياس رقم 1 : الإدارة الاستراتيجية :

- دور الموارد البشرية في المنظمة
- عملية التخطيط الاستراتيجي
- فحص وتحليل البيئة الداخلية

الهيكل التنظيمي والشركاء الداخليون للموارد البشرية:

- قياس فعالية الموارد البشرية
- الأمور الأخلاقية المؤثرة على الموارد البشرية
- الموارد البشرية والبيئة التشريعية

وحدة قياس رقم 2 : تخطيط القوى العاملة وعملية التوظف :

- التشريع الأساسي المؤثر على حقوق العمل
- التشريع الأساسي المؤثر على خصوصية حماية المستهلك
- فرص التوظف المتساوية / التصرف الإيجابي
- التمييز على أساس النوع والتحرش في مكان العمل
- متطلبات تكوين الهيئة التنظيمية
- تحليل الوظيفة والتوثيق
- الاستقطاب
- التكوين المرن للهيئة التنظيمية
- الاختيار
- ممارسات التوظيف
- الخروج التنظيمي
- إدارة سجلات الموظف

وحدة قياس رقم 3 : تطوير وتنمية الموارد البشرية :

- التشريع الأساسي
- تنمية الموارد البشرية والتنظيم
- تعلم الكبار وتحفيزهم
- تقييم احتياجات التطوير وتنمية الموارد البشرية
- تصميم برنامج تنمية الموارد البشرية
- تنفيذ برنامج تنمية الموارد البشرية
- تقييم فعالية تنمية الموارد البشرية
- تنمية المسار المهني
- تنمية القيادات
- تنمية المبادرات التنظيمية
- أداء الادارة

وحدة قياس رقم 4 : الأجور والمزايا :

- التشريع الاساسى
- الأجور الإجمالية والتركيز الأساسي للمنظمة
- إدارة عملية دفع الأجور
- نظم الأجور
- مقدمة إلى برامج المزايا
- مزايا مندوب الحكومة
- المزايا الاختيارية أو الطوعية
- برامج الأجور والمزايا للعاملين
- تقييم نظام الاجور الاجمالية وتعريف العاملين بذلك

وحدة قياس رقم 5 : علاقات العمل والموظف :

- التشريع الأساسى المؤثر على علاقات العمل والموظف
- علاقات العامل وثقافة المنظمة
- استراتيجيات احتواء الموظف
- علاقات الموظف الإيجابية
- قواعد العمل
- الاتصال الفعال مع القوانين ، واللوائح والسياسات التنظيمية
- الانضباط وحل الشكاوى الرسمية
- التنظيم النقابى
- ممارسات العمل غير العادلة
- المساومة الجماعية
- الإضرابات والمقاطعات الثانوية
- علاقات العمل مع القطاع العام
- العلاقات الدولية للعمل والموظف

وحدة قياس رقم 6 : الصحة والسلامة والأمان المهني:

- التشريع الأساسي
- السلامة
- الصحة
- الأمان

شكل (1-7) وصف لوحدة قياس «نظام تعلم» لجمعية إدارة الموارد البشرية عام 2004

إدارة الأخلاق : Managing Ethics

هناك إحدى نواحي البراعة تبدو ذات أهمية كبيرة ، ومن الأفضل الكشف عنها ، حيث إن المدير الذي يفشل في استخدام تلك البراعة ، فإن ما يفعله سيكون غير ذي أهمية وبلا معنى . فمنذ سنوات عديدة ، اتهم المسئول المالي لشركة عالمية بأنه ساعد الشركة على إخفاء حقيقة موقفها المالي . ولقد اتهمته الحكومة بأن لديه مرؤوسين يقومون بعمليات تسجيل محاسبية خادعة ، ويعدون قوائم مالية مزيفة لتقديمها للجهات المسئولة . لماذا يتوجب على رئيس تنفيذي له مكانته أن يفعل ذلك؟ وكما قال ، فإن السبب في ذلك هو رغبته في مساعدة الشركة ، وفي إمكان المديرين أن يتعلموا بعض الدروس من تلك الحكاية . وحتى الموهوبين من المديرين سيفشلون إذا قاموا باختيارات أخلاقية غير صحيحة . وحتى المديرين الذين يتمتعون بالأمان سيجدون أنه من السهل إقناع أنفسهم بأن ما يفعلونه ليس خطأ في الواقع . إن الإدارة بالأخلاق . آخر الجوانب المتعلقة بالبراعة والخدمة بالنسبة لمدير الموارد البشرية بل يمكن اعتبارها الأكثر حسماً .

ويشير مصطلح الأخلاق Eth'cs إلى مجموعة المعايير التي يستخدمها البعض ليقرر ما الذي يجب أن يكون عليه سلوكه وتصرفه . وتحتوي القرارات الأخلاقية على جوانب معنوية ، مسائل أو قضايا عن العواقب الخطيرة على رفاهية المجتمع ، مثل القتل ، الكذب ، والسرقة . وتمتلئ الصحف بالعديد من قضايا السقوط الأخلاقي . وسنناقش قضية الأخلاق في إدارة الموارد البشرية في الفصل الرابع عشر .

سادساً : ارسم خطة لهذا الكتاب

خطة الكتاب: THE PLAN OF THIS BOOK

الموضوعات والمعالم الرئيسة : The Basic Themes Features

في هذا الكتاب ، نتعرض لموضوعات ومعالم عديدة لتأكيد أمور مهمة ومحددة ، ولإيجاد التواصل والاستمرار بين فصل وآخر :

أولاً : إن مسئولية إدارة الموارد البشرية هي مسئولية كل مدير بالمنظمة ، وليست مسئولية قسم الموارد البشرية فحسب . ومن خلال دراستنا لهذا الكتاب ، سوف نتعرف على الأدوات العملية التي يحتاج إليها المدير لممارسة واجباته اليومية . في الواقع ، حتى ولو كنت مشرفاً في واحدة من بين الـ 500 شركة الواردة في قائمة فورتشين ، فإنك تواجه بعضاً من المهام المرتبطة بالأفراد (مثل إجراء المقابلات مع طالبي الوظيفة) ، ربما ستحتاج إلى دعم أكثر مما يوفره لك قسم الموارد البشرية . ولذلك كان علينا أن نضمّن ، كل فصل ، معلماً بعنوان «عندما تكون صاحب القرار» ، مما يتيح لك - وبلغة عملية - كيف يمكن للمدير أو مالك مشروع صغير الذي يكون في حالة «صاحب القرار» أن ينجز بعض المهام الرئيسة ذات العلاقة بالأفراد .

ثانياً : إن الطبيعة التنافسية ، التي تزداد حدة ، لنشاط الأعمال في الوقت الحالي تعني أن مديري الموارد البشرية عليهم أن يدافعوا عن خططهم ومساهماتهم بمصطلحات قابلة للقياس . وسنجد خلال الكتاب

مراجع عديدة يمكن استخدامها في عملية قياس أداء الموارد البشرية . ويشرح الفصل الثالث ، كيفية استخدام بطاقة تسجيل الموارد البشرية . وسيحتوي كل فصل على حالة قياس موجهة .

ثالثاً : يحتاج كل المديرين أن يحتفظوا بكل الأسباب الاستراتيجية لكل تصرفاتهم الفردية ، وكذلك كيفية تنفيذ تلك التصرفات في عقولهم . وعلى ذلك ، فإن هذا الكتاب يناقش التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية بالكامل في الفصل الثالث ، وكذلك في نهاية الفصل في الحالة الدراسية المستمرة - استراتيجية فندق باريس .

رابعاً : يعتمد كل المديرين على تكنولوچيا المعلومات . وتصور أقسام «تحسين الإنتاجية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية» في كل فصل ، كيف يمكن للمديرين أن يستخدموا التقنية لتحسين إنتاجية وظيفة الموارد البشرية .

خامساً : سنرى في الفصل القادم ، أنه من الناحية الفعلية والعملية ، فإن كل قرار يتخذه المديرون وله علاقة بالأفراد له مضامين وجوانب قانونية . وعلى ذلك ، فإن كل فصل يحتوي على واحد أو أكثر من المعالم ، تحت عنوان «اعرف قانون التوظيف لديك» .

نظرة عامة لمحتويات الفصل : CHAPTER CONTENTS OVERVIEW

فيما يلي ، نظرة عامة مختصرة للفصول ومحتوياتها :

الجزء الأول - مقدمة : Introduction

الفصل الأول - مقدمة لإدارة الموارد البشرية Introduction to Human Resource Management : وظائف مدير إدارة الموارد البشرية ، يتناول الاتجاهات العالمية والتنافسية الحاسمة ، كيف يستخدم المديرون التقنية ، ونظم القياس الحديثة في مجال الموارد البشرية لاستحداث نظم عمل عالية الأداء .

الفصل الثاني - التشريعات القانونية وتكافؤ الفرص Equal Opportunity and the Law : يتناول حاجتك لأن تعرف تأثير قوانين الفرص المتساوية على أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل إجراء المقابلات ، وانتقاء الموظفين ، وتقييم الأداء .

الفصل الثالث - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبطاقة تسجيل الموارد البشرية Strategic Human Resource Management and the HR Scorecard : يتناول هذا الفصل ، ما هو التخطيط الاستراتيجي ؛ نظم العمل عالية الأداء ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، بطاقة تسجيل الموارد البشرية .

الجزء الثاني - الاستقطاب والتسكين : Recruitment and Placement

الفصل الرابع - تحليل الوظائف Job Analysis : ويتناول كيفية القيام بتحليل الوظائف ، كيفية تحديد متطلبات كل وظيفة من الموارد البشرية ، وما هي واجباتها ومسئولياتها .

الفصل الخامس - تخطيط القوى العاملة والاستقطاب Personnel planning and Recruiting : ويتناول تخطيط الموارد البشرية ، ونظم التخطيط ، وتحديد النوعيات المختلفة من الأفراد الواجب تعيينها ، بالإضافة إلى كيفية استقطاب الكفاءات المختلفة للعمل بالمنظمة .

الفصل السادس - اختبار التوظيف والاختيار Employee Testing and Selection : ويتناول هذا الفصل ، الأساليب المختلفة التي يمكن أن يعتمد عليها القائم بالاختيار لضمان تعيين الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة .

الفصل السابع - مقابلات طالبي التوظيف Interviewing Candidates : ويتناول كيفية عقد مقابلات التوظيف مع المرشحين لشغل الوظيفة ، بهدف التأكد من أنه يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة .

الجزء الثالث - التدريب والتنمية: Training and Development

ويضم هذا الباب الفصول التالية :

الفصل الثامن - تدريب وتنمية الموظفين Training and Development Employees : ويتناول البرامج التدريبية التي يجب عقدها لضمان تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات المطلوبة لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية ، بالإضافة إلى أهم الأساليب والمفاهيم التي يمكن أن تساهم في تنمية قدرات الموظفين والمديرين والمنظمات بصفة عامة .

الفصل التاسع - إدارة وتقييم الأداء Performance Management and Appraisal : ويتناول أهم الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين . وربط الأداء بأهداف المنظمة .

الفصل العاشر - إدارة المسار المهني Managing Careers : ويتناول أساليب مثل تخطيط المسار المهني والترقيات من داخل المنظمة ، والتي تضمن استغلال طاقات وقدرات الأفراد .

الفصل الحادي عشر - تصميم خطط الأجور الاستراتيجية Establishing Strategic Pay Plans : ويتناول الكيفية التي يتم من خلالها صياغة خطط عادلة للأجور ، تستخدم كأساس لتعويض الموظفين عن مجهودهم .

الجزء الرابع .. التعويضات : Compensation

الفصل الثاني عشر - الأجور والحوافز المالية Pay-Far-Performance and Financial Incentives : ويتناول أهمّ الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تحفيز العاملين ، بهدف حثهم على رفع مستويات أدائهم . مثل الحوافز المالية ، الدفع للجدارة والحوافز والتي تساعد على الربط بين الأداء ونظام الدفع .

الفصل الثالث عشر - المزايا والخدمات Benefits and Services : ويتناول أهم المزايا التي تقدمها المنظمات للعاملين بها ، على اعتبار أن قوة العمل تعد بمثابة استثمار طويل الأجل . كما يتناول أهم الطرق التي تقدمها المنظمات بغرض زيادة رخاء العاملين بها .

الجزء الخامس - علاقات الموظف : Employee Relations

الفصل الرابع عشر - الأخلاق ، والعدالة ، والمعاملة النزيهة في إدارة الموارد البشرية Ethics, Justice, and Fair Treatment in HR Management : ويتناول ضمان المعاملة الأخلاقية والعادلة من خلال نظام التأديب ، والشكاوى ، وعمليات إدارة المسار المهني .

الفصل الخامس عشر - علاقات العمل والسلامة الجماعية Labor Relations and Collective Bargaining : ويتناول المفاهيم والطرق المتبعة بخصوص العلاقات بين النقابات والإدارة والتي تشمل : تنظيم حملات نقابية ، التفاوض والموافقة على الاتفاقيات التي تبرم بين الإدارة والنقابات العمالية .

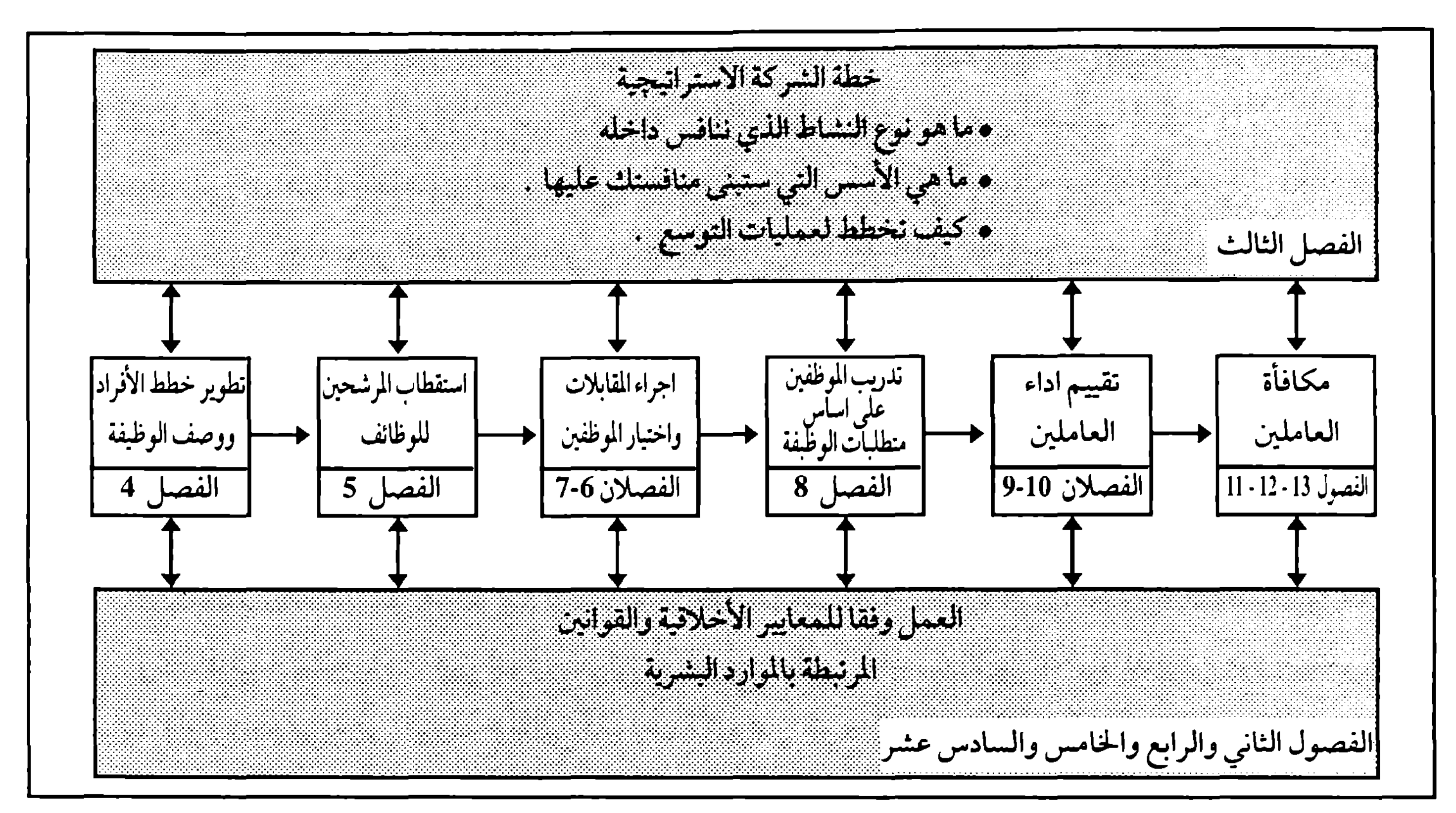
الفصل السادس عشر - أمن وسلامة الموظفين Employee Safety and Health : ويتناول الأسباب الكامنة وراء حدوث الحوادث وإصابات العمل ، والطريقة التي يمكن من خلالها جعل بيئة العمل آمنة ، بالإضافة إلى أهم التشريعات المتعلقة بمسئولية المنظمة تجاه أمن وسلامة العاملين .

الفصل السابع عشر - إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدوليةManaging Global Human Resources : ويتناول هذا الفصل ، الأهمية المتزايدة للمشروعات الدولية ، ودور الموارد البشرية في إدارة العنصر البشري في العمليات التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات .

العلاقة التبادلية لموضوعات الكتاب : The Topics Are Interrelated

في الممارسة العملية ، لن يفكر المديرون في الفصول السبعة عشر لذلك الكتاب ، وكذلك للموضوعات الواردة بها على أنها مستقلة عن بعضها ، ولا يرتبط بعضها بالبعض الآخر . إن كل موضوع يتفاعل مع ويؤثر في الموضوعات الأخرى وكل ذلك يجب أن يتواءم مع الخطة الاستراتيچية للمنظمة . وعلى سبيل المثال ، فإن استئجار أفراد لا يمتلكون إمكانية تعلم مقتضيات الوظيفة سوف يُحكم على أدائهم بالإخفاق دون اعتبار لحجم التدريب الذي تلقوه .

ويلخصالشكل رقم (1-8) هذه الفكرة . فعلى سبيل المثال ، فإن كيفية اختبار ومقابلة الأفراد المرشحين لشغل الوظائف (الفصلان السادس والسابع) ، وكذلك تدريب وتقييم أصحاب الوظائف الحاليين (الفصلان الثامن والتاسع) يعتمد على الواجبات والمسئوليات المحددة للوظيفة (الفصل الرابع) . كما أن قدرتك على النجاح في اختيار (الفصل السادس) وتدريب (الفصل الثامن) العاملين لشكل وظيفة ما سيؤثر في مدى أمانهم وسلامتهم اثناء تأدية تلك الوظيفة (الفصل السادس عشر) . كما أن أداء الموظف ، ومن ثم تقييم عمله (الفصل التاسع) سيعتمد ليس فقط على دوافع الفرد ، ولكن على مدى نجاح المنظمة في تعريف وتحديد واجبات الوظيفة (الفصل الرابع) ، وتصفية وتدريب الموظف (الفصلان السادس والسابع) . علاوة على ذلك ، نحن نرى أن استراتيچيات الموارد البشرية لكل منظمة - على سبيل المثال ، الكيفية التي يتم فيها استئجار ، واختبار ، وتدريب ، وتقييم أداء ، وتعويض العاملين سيكون لها معنى من خلال إحداث أو استنباط السلوكيات المرغوبة من الموظف والمطلوبة لدعم الخطة الاستراتيچية للشركة .



شكل (8-1) الاستراتيجية العملية الأساسية لإدارة الموارد البشرية

الخلاصة : SUMMARY

1 - تتمثل المهام الأساسية التي يؤديها جميع المديرين في : التخطيط ، التنظيم ، تكوين وتنمية الكفاءات والقيادات والرقابة ، وهذه الوظائف تمثل عناصر العملية الإدارية .

2 - تتمثل الوظيفة الأساسية التي يركز عليها هذا الكتاب ، في إدارة الموارد البشرية ، والتي تشتمل على مجموعة من الأنشطة مثل : الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، التدريب ، المكافآت ، وتقييم الأداء .

3 - تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من مسئوليات كل مدير ، وهذه المسئوليات تتضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ثم توجيهه وتدريبه ومكافأته بما يحفزه على تحسين مستوى أدائه .

4 - يمارس مدير الموارد البشرية ومن معه بالقسم ثلاث وظائف أساسية :

الأولى : ممارسة سلطته التنفيذية على العاملين معه بالقسم ، وفي نفس الوقت يمارس سلطة ضمنية على باقي المنظمة .

والثانية : ممارسة وظيفته التنسيقية للتأكد من أن هناك تنسيقاً بين أهداف وسياسات الموارد البشرية بما يضمن تحقيق أهدافها .

أما الثالثة : فهي تقديم العديد من الخدمات الاستشارية للإدارة التنفيذية ، فمثلاً يقوم مدير الموارد البشرية بمعاونة الإدارة التنفيذية في القيام بعمليات : التعيين ، التدريب ، تقييم الأداء ، المكافآت ، الترقية ، وتأديب العاملين في مختلف المستويات الإدارية .

5 - إن وجود اتجاهات جديدة مثل : العولمة والتطورات الفنية وتخفيف القواعد والإجراءات يفرض على المنظمة أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة ، حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية . هذا بالإضافة إلى أن هناك اتجاهات أخرى مثل : التنوع في تركيبة هيكل العمالة ، وكذا التغيرات الحادثة في طبيعة العمل مثل الاتجاه نحو القطاع الخدمي ، بالإضافة إلى التأكيد على التعليم ورأس المال البشري .

6 - بالنسبة لمدير الموارد البشرية ، فإن التركيز على التنافسية والإنتاجية يتطلب أن تكون هناك معايير للقياس ، وتتوقع الإدارة من نشاط الموارد البشرية أن يوفر لها دلائل قابلة للقياس ، وتعتمد على فكرة القياس المقارن مع الأخذ في الاعتبار كفاءة وفاعلية نشاط الموارد البشرية الحالي ، ومع الأخذ في الاعتبار أيضاً الكفاءة والفعالية المتوقعة لبرامجها الجديدة المقترحة .

7 - غالباً ما يستخدم مديرو الموارد البشرية ، بطاقات تسجيل الموارد البشرية ، وذلك لتيسير عملية القياس . وبطاقات التسجيل . هي نموذج مرئي أو نموذج على الحاسب الآلي يمكن المديرين من استعراض مساهمات الموارد البشرية في النجاح المالي للمنظمة . وهي تتيح إيجاد علاقة يمكن قياسها ، وتظهر سبب ونتيجة ثلاثة أشياء :

(أ) أنشطة الموارد البشرية (مثل تحسين خطط التحفيز في المنشأة) .

(ب) النتائج المتوقعة للموظف مثل (تحسين حالته المعنوية) .

(ج) مقدرات قياس النتيجة النهائية لعمل الشركة (مثل تحسين مستوى خدمة العميل والأرباح الأعلى) .

8 - في هذا الكتاب ، فإن سمات ونصوصاً عديدة ستؤكد بالأخص على قضايا مهمة ، وتوفر تواصلاً وتكاملاً مستمراً بين الفصول . إن إدارة الموارد البشرية هي مسئولية كل مدير في المنظمة ، وليس فقط قسم الموارد البشرية . إن قسم إدارة الموارد البشرية يمثل شريكاً أساسياً في عملية تطوير استراتيجية المنظمة . وتعمل الموارد البشرية مع بقية مديري القمة في المنظمة لتشكيل وصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1 - اشرح ما هي إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالعملية الإدارية؟

2 - اعط أمثلة متعددة توضح من خلالها إمكانية استخدام مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية من قبل كل المديرين؟

3 - قارن بين طبيعة عمل كل من المدير التنفيذي والمدير الاستشاري؟ مع التوضيح بأمثلة .

4 - ما أهمية النظر إلى الموارد البشرية كميزة تنافسية؟ وما هو دور إدارة الموارد البشرية في ذلك؟

أنشطة فردية وجماعية: INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1 - العمل بشكل فردي أو جماعي لتنمية قوائم عديدة ، تشرح كيف تتسبب اتجاهات مثل تباين وتنوع العمالة والتوجهات التكنولوجية والعولمة والتغيرات الحادثة في طبيعة العمل في التأثير على الكلية أو الجامعة التي تحضر حلقاتها الدراسية الآن !

2 - العمل بشكل فردي أو جماعي ، قم بالاتصال مع مدير الموارد البشرية في أحد البنوك المحلية . مع سؤال مدير الموارد البشرية كيف يعمل كشريك استراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، في ضوء الأهداف والأغراض الاستراتيجية للبنك . وبعد العودة للفصل ، ناقش استجابات مختلف مديري الموارد البشرية .

3 - العمل بشكل فردي أو جماعي ، قم بمقابلة أحد مديري الموارد البشرية . و بناء على تلك المقابلة ، اكتب تقريراً ملخصاً فيما يتعلق بدور الموارد البشرية في الوقت الحالي في بناء منظمات أكثر تنافسية .

4 - العمل بشكل فردي أو جماعي ، قم بتوفير عدد من الدوريات العلمية المرتبطة بنشاط الأعمال في الفصل . وبالاعتماد على محتوى تلك الدوريات العالمية جهز أو صنف قائمة عنوانها «ما الذى يقوم به مديرو وأقسام الموارد البشرية في الأيام المعاصرة» .

5 - اعتماداً على خبرتك الشخصية ، اعط عشرة أمثلة توضح أو تظهر كيفية أو إمكانية استخدامك لأدوات أو أساليب إدارة الموارد البشرية في العمل أو في المدرسة .

6 - تولت السيدة / لوريد سيجيل منصب نائب الرئيس لشئون الموارد البشرية لشركة تايكو الدولية ، بعد مجموعة ضخمة من الاتهامات التي أجبرت مجلس المديرين السابق للشركة ، وكذلك الإدارة التنفيذية العليا لها على ترك الشركة . وكان على سيجيل ، التي تم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي الجديد للشركة إدوارد برين معالجة مشكلات ضخمة لها صعوبتها منذ دخولها لمكتبها . فعلى سبيل المثال ، كان عليها أن تساعد في عملية تعيين فريق الإدارة الجديد . وكان عليها أن تفعل شيئاً ما حيال ما كان ينظر له العالم الخارجي للشركة كثقافة تضم قيماً أخلاقية مثيرة للتساؤل ، والتي يشعر البعض بأنها ساهمت في ظهور الادعاءات أو المزاعم التي يرددها البعض بأن بعض موظفي الشركات الخارجية قد استخدموا الشركة كنوع من آلات الصرف النقدية الخاصة .

ولقد التحقت سيجيل بشركة تايكو تسبقها سيرة ذاتية قوية ، فعلى سبيل المثال ، قد كانت على رأس الإدارة التنفيذية للتعويضات في شركة ألايد سيجنال ، كما أنها خريجة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد . ولقد ساعدتها خلفيتها العلمية والعملية على أن تتقلد منصب نائب الرئيس للموارد البشرية في شركة تايكو .

7- العمل بشكل فردي أو جماعي ، قم بمسح ما على الإنترنت وأعد بحثاً مكتبياً للإجابة على الأمثلة الآتية : ما هي الخطوات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية التي قامت بها سيجيل لكي تعيد شركة تايكو على الطريق الصحيح؟ وهل تعتقد أنها اتخذت الخطوات المناسبة؟ ولماذا نعم أو لماذا لا ؟ وما هو إذا كان هناك شئ ما تقترحه يجب على سيجيل أن تقوم به الآن .

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

تقديم يد العون والمساعدة لـ «ذا دونالد»: Helping "The Donald"

الغرض :إن الغرض من هذا التدريب يتمثل في توفير أو تقديم تدريب عملي لتحديد وتطبيق المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال تصوير الكيفية التي يستخدم بها المديرون تلك الأساليب لتأدية وظائفهم يومياً .

الفهم أو الاستيعاب المطلوب لتكن ملماً إلماما كاملاً وتاماً بالمادة العلمية في هذا الفصل ، وكذلك بالعرض التليفزيوني الذي قدم فيه دونالد ترامب كنجم .

ما هي خطوات التدريب / الإرشادت :

1 - قسم الفصل إلى فرق من 3-4 طلاب .

2 - اقرأ ما يلي : كما ربما تكون قد عملت من خلال مشاهدة «ذا دونالد» فقد قسم فرق عمله من أجل العملية الامتهانية (نسبة إلى المهنة) ، كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً فيما يحتاجه دونالد ترامب ، وكذلك فيما يحتاجه المشاركون في الفرق لكي تحقق النجاح . فعلى سبيل المثال ، يحتاج دونالد ترامب أن يكون قادراً على تقييم كل فرد من المشاركين . وكذلك يحتاج قادة الفرق - من جانبهم - أن يكونوا قادرين على تشكيل الفريق الخاص به من أفراد جيدين وأكفاء ، وبالتالي توفير أنواع التدريب ، والتحفيز ، وتقييم الأداء ، والتي تمكن من مساعدة الشركة على النجاح ، ومن ثم جعل المشاركين أنفسهم (وبالأخص قادة الفرق) كمن حقق نجاحاً في عيني السيد / ترامب .

3 - شاهد العديد من هذه العروض (أو أعد عرض هذه العروض) ، ثم اعقد مقابلة مع فرقك وأجب عن الأسئلة التالية :

(أ) ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، إجراء المقابلات الوظيفية . . . الخ) التي يمكنك تحديدها والتي يستخدمها دونالد ترامب في أثناء عرضه التليفزيوني؟ مع إعطاء أمثلة محددة اعتماداً على ما يقدم في ذلك العرض .

(ب) ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، الاختيار ، وإجراء المقابلات الوظيفية ، والتعويضات ، وتقييم الأداء . . . الخ) والتي يمكنك أن تحدد ما إذا كان مديراً واحداً أو أكثر من مديري الفرق يستخدمونها لمساعدة فرقهم في ذلك العرض التليفزيوني؟ ومرة أخرى من فضلك اعط اجابات محددة .

(جـ) قدم مثالاً محدداً عن الكيفية التي ساهمت بها وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، الاختبار ، إجراء المقابلات الوظيفية ، التعويضات ، وتقييم الأداء . . . الخ) في نجاح أحد المشاركين في عيني السيد / ترامب ، وهل يمكنك تقديم مثال عن الكيفية التي ساهمت بها إحدى تلك الوظائف أو أكثر في فشل أهم المشاركين مما جعل السيد / ترامب يفصله من العمل .

(د) قدم نتائج وخلاصة عمل فريقك إلى بقية أعضاء الفصل .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

مشكلة چاك نيلسون : Jack Nelson's Problem

كعضو جديد في مجلس إدارة أحد البنوك المحلية ، تم تقديم چاك نيلسون لجميع الموظفين في المركز الرئيس . وعندما التقى بروث جونسون Ruth Johanson كان مهتماً بتفاصيل عملها . وعندما استفسر الأفراد في مكتبها عن طبيعة عمل آلتها ، رد چاك أنها لاتدري شيئاً عن آلتها . وشرحت ذلك بقولها إنها تعمل هنا فقط منذ شهرين . وماعرفته هو مجرد تشغيل الآلة . ووفقاً لتقرير المشرف عليها أثنى على أدائها بأنه ممتاز .

وفي أحد فروع البنك تحدث المشرف المسئول لنيلسون بثقة وسرية مخبراً إياه أن شيئاً ما خطأ ، لكنها لم تعرف ما هو . وذلك لأنها قالت إن حركة الموظفين كانت عالية وعاجلاً أو أجلاً سيوضع شخص مكان شخص تم فصله . وقالت إن لديها مساحة زمنية قليلة للعمل مع الموظفين الجدد حينما يغدون ويصبحون .

ولقد قام جميع المشرفين على الفرع بفصل موظفيهم دون الاتصال بالمكتب الرئيس أو الفروع الأخرى . وعندما تم الافتتاح ، حاول المشرف أن يجد موظفاً مناسباً ليحل محل العامل الذي تم عزله .

وبعد جولة على الـ 22 فرعاً ، ووجود مشاكل متماثلة في كثير منها ، تساءل چاك نيلسون عما يجب أن يتخذه المركز الرئيسي من إجراءات . فلقد اعتبرت الشركة المؤسسة للبنك كمؤسسة مدارة بشكل جيد ، وأنها نمت من مؤسسة ذات 27 موظفاً إلى ذات 191موظفاً خلال الثماني سنوات الماضية . وكلما فكر في المشكلة تشوش فكره أكثر ، ولم يعرف كيف يقدم تقريراً بالنتائج التي توصل إليها للرئيس .

الأسئلة : Questions

1 - ما هو السبب في رأيك وراء بعض المشاكل الحادثة في البنك في المركز الرئيس أو الفروع؟

2 - هل ترى أن إعداد وحدة موارد بشرية في المكتب الرئيس سوف يعين على حلها؟

3 - ما هي الوظائف التي يتعين على وحدة الموارد البشرية تنفيذها سواء من خلال المشرفين أو المديرين المباشرين

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة كارتر للتنظيف : Carter Cleaning Company

مقدمة : Introduction

إن جوهر هذا الكتاب ، هو أن - أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب ، والاختيار ، والتدريب ، ومكافأة الموظفين - ليست فقط عمل أو وظيفة مجموعة الموارد البشرية المركزية ، ولكنها وظيفة أو عمل

يجب على كل مدير أن يشغل نفسه بها . وربما لا يكون ذلك جلياً في أى مكان كما هو واضح في منظمات الأعمال الخدمية الصغيرة . ففي مثل هذه المنظمات ، فإن صاحب العمل أو المدير لا يعتمد على أي موظفين للموارد البشرية . ومع ذلك ، فإن نجاح تلك المنظمة غالباً ما يعتمد إلى حد كبير على فعالية عمليات الاستقطاب ، والاستئجار ، والتدريب ، وتقييم الأداء ، ودفع الأجور التي مر بها العاملون أو الموظفون .

وبناء على ذلك ، فإنه للمساعدة على تصوير والتأكيد على دور مديري الموارد البشرية المباشرين ، خلال هذا الكتاب ، فإننا سنستخدم ما نسميه «حالة مستمرة» والتي تعتمد في الأساس على منظمة أعمال صغيرة في الولايات التي تقع في الجنوب الشرقي من أمريكا . وستصور كل فقرة من فقرات الحالة ، الكيفية التي تواجه بها اللاعب الرئيس في الحال - المدير / المالك جينفير كارتر المشكلات الشخصية اليومية ، وكيفية حل تلك المشكلات في العمل من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب أو الأدوات لذلك الفصل . وفيما يأتي المعلومات التي ستحتاجها للإجابة عن الأسئلة التي ستبرز أثناء تتابع الفصول (كما أننا سنقدم أيضاً حالة مستمرة ثانية غير مرتبطة وعرضية في كل فصل) .

مراكز كارتر للتنظيف : Carter Cleaning Centers

حصلت جينيفر كارتر على شهادتها الجامعية في يونيو 2005 ، وبعد تلقيها العديد من العروض الوظيفية ، قررت أن تقدم على ما كانت قد خططت له فعلياً ، وهو أن تنخرط في عمل خاص مع والدها چاك كارتر .

ولقد افتتح چاك كارتر مركز خدمة تنظيف الملابس الأول في عام 1995 ، ثم المركز الثاني في عام 1998 . وكان حافزه الرئيس للانخراط في هذا النوع من النشاط (خدمة غسيل الملابس التي تعتمد على استخدام قطع النقود المعدنية) إنه نشاط كثيف رأس المال وليس كثيف العمالة . وهكذا فإنه بمجرد شراء ماكينة الغسيل ، فإنه يمكن البدء في نشاط مركز خدمة غسيل الملابس بمعرفة عامل واحد غير ماهر لمراقبة ماكينة الغسيل ، ولن تكون هناك أي مشكلات من تلك التي يمكن أن يتوقعها الفرد أثناء انخراطه في منظمة أعمال خدمية للتجزئة . وعلى الرغم من جاذبية الانخراط في نشاط ، والذي واقعياً يمكن اعتباره عملاً لا يحتاج مهارة ، فلقد قرر چاك بحلول عام 1999 أن يتوسع في الخدمات التي يقدمها كل مركز من مراكزه لكي تتضمن خدمتي التنظيف الجاف وكي الملابس . ولقد باشر ، بكلمات أخرى ، چاك استراتيچية «التنويع المرتبط» من خلال إضافته لخدمات جديدة والمرتبطة بـ والمتوافقة مع الأنشطة الحالية لمركز التنظيف باستخدام العملات النقدية . ولقد أضاف تلك الأنشطة بسبب أنه من ناحية يرغب في الاستغلال الأفضل للمساحات الشاغرة في المراكز ذات المساحة الكبيرة التي يستأجرها ، ومن ناحية أخرى ، بسبب أنه قد أصابه التعب جراء حصوله على خدمة التنظيف الجاف وكي الملابس لزبائنه من خلال مراكز أخرى بعد

نحو خمسة أميال ، والتي تستقطع جزءاً من الأرباح التي كانت من الممكن أن تكون له بالكامل . ولكي يعكس الخدمات الجديدة التي يقدمها أعاد تسمية مراكزه إلى «مراكز كارتر للتنظيف» ، ولقد كان راضياً بشكل كبير عن إنجازات تلك المراكز ، مما دفعه إلى افتتاح أربعة مراكز أخرى على نفس الشاكلة خلال السنوات الخمس التالية . ولقد أصبح لكل مركز مديره المقيم ، وفي المتوسط أصبح في كل مركز سبعة عاملين ، وكان كل مركز يحقق إيرادات سنوية بنحو500 ألف دولار . ولقد التحقت جينيفر بالعمل عندما تم افتتاح المركز السادس بعد تخرجها في الجامعة .

ولقد كان اتفاق جينيفر مع والدها على أنها ستعمل كخبيرة ومستشارة لحل المشكلات في المركز الأقدم ، بهدف تعلم وإدخال المفاهيم الإدارية والأدوات والأساليب الحديثة للعمل ، وذلك لحل المشكلات ، وتيسير عملية النمو .

الأسئلة : Questions

1 - حدد قائمة لخمس مشكلات خاصة بالموارد البشرية يمكن لمراكز كارتر للتنظيف مواجهتها .

2 - ما هي أولوياتك لو كنت مكان جينيفر .

الفصل الثاني

التشريعات القانونية وتكافؤ الفرص

EQUAL OPPORTUNITY AND THE LAW

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - أن تسرد الملامح الرئيسة على الأقل لخمسة قوانين للتمييز في التعامل الوظيفي .

2 - أن تعرف الأثر العكسي، وتشرح كيف يُكتشف، وما هي دلالته أو أهميته .

3 - أن تشرح وتوضح واقعتين يمكن أن تستخدمهما في واقعة ادعاءات ممارسة التمييز الوظيفي .

4 - أن تتجنب مشاكل التمييز الوظيفي .

5 - أن تحدد ممارسات الإدارة الشخصية الدقيقة في التمييز الوظيفي والاختيار والترقية والنقل ووقف العمل والإعانات .

6 - أن تعرف وتناقش إدارة التنوع .

لقد أمر المحلفون حديثاً متجر (وال مارت) في نيويورك ، بأن يدفع باتريك برادي 7,5 مليون دولار ، بسبب انتهاك الأمريكان لقانون الإعاقة . فقد عين وال مارت صاحب المتجر (برادي) Brady والذي لديه شلل لكي يعمل كمساعد صيدلي ، وكما هو وارد في الشكوى ، لقد عمل مساعداً لمدة يوم واحد فقط ، قبل أن يعيد المتجر تكليفه بجمع عربات المشتريات ، وأن يحمل النفايات . تدعِّي الشكوى بأن الصيدلي لم يُفكر بأن الرجل العاجز كان «لائقاً في وظيفة الصيدلية» . وقد فاز مورجان ستانلي Morgan Stanley بقضية مشابهة بالتسوية نظير 54 مليون دولار منذ شهور .

إن الهدف من دراسة هذا الفصل ، هو تزويدك بالمعلومات لكي تتعامل بفاعلية مع متطلبات فرص العمل المتساوية . وقد استعرضنا الموضوعات الرئيسة كالآتي :

- تشريعات فرص العمل المتساوية من 1964 حتى 1991 .
- ممارسات التمييز الوظيفي الواضح .
- عملية تفعيل وجود فرص العمل المتساوية .

أولاً : حدد الملامح الرئيسة على الأقل لخمسة قوانين للتمييز في التعامل الوظيفي

تكافؤ الفرص الوظيفية خلال الفترة من 1964 وحتى 1991 :
EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY 1964-1991

يقوم التشريع على منع التميز في المعاملة ضد أعضاء الجماعات الأقلية في الولايات المتحدة . وفي هذا الأمر ليس هناك شيء جديد . فعلى سبيل المثال ، فقد نصت المادة الخامسة من دستور الولايات المتحدة (مصُدق عليها في عام 1791) ، « أنه لن يُحرم فرد من الحياة أو الحرية أو الملكية مادام لم يخالف القواعد القانونية» . من ناحية أخرى ، فإن المادة الثلاثين الصادرة عام 1865 أقرت بتحرير العبيد ، وأعطت للمحاكم الحق في القضاء على التمييز العنصري . وأشارت المادة الأربعون والصادرة عام 1868 إلى أنه ليس من حق أى ولاية – من الولايات المتحدة الأمريكية – إصدار أو تطبيق أى قانون يمنح أبناء الولايات المتحدة أى امتياز أو إعفاء يزيد عما يمنح لباقي الجنسيات ، ولذلك نظرت المحاكم إلى هذه القاعدة باعتبارها أداة للحد من التمييز في المعاملة بين الأفراد ، سواء على أساس الجنس أو الجنسية أو الدين أو العنصر .

وعلى هذا ، فقد أعطى قانون الحقوق المدنية الصادر عام 1866 جميع الأفراد نفس الحق في إبرام العقود والاستفادة من القوانين الأخرى . وهناك العديد من القوانين تتماثل تماماً مع قرارات المحاكم المختلفة ، وتهدف إلى التغلب على التمييز في المعاملة ضد الأقليات غير الشرعية في بداية عام 1900 على الأقل نظرياً .

ومن ناحية أخرى ، فإنه على المستوى العملي ، فقد تجنب الكونجرس الأمريكي والرؤساء القيام بأى إجراء مفاجئ فيما يتعلق بالتوظيف المتكافئ حتى بداية عام 1960 . وفي ذلك الصدد ، فإن القلق المدني ما بين الأقليات والنساء والإضافات المتغيرة يدفعهم للتصرف .

المادة VII من قانون الحقوق المدنية 1964 : Title VII of the 1964 Civil Rights Act

تعتبر المادة VII من قانون الحقوق المدنية لعام 1964 ، واحدة من أوائل القوانين المعاصرة لعام 1960 . والذي تم تعديله في عام 1972 بقانون فرص العمل المتساوية ، فإن المادة VII تقرر أنه لا يحق لصاحب العمل أن يميز في المعاملة بين موظفيه على أساس العنصر أو اللون أو الدين أو الجنس أو أصل الجنسية . وبشكل محدد ، فإنهاستعتبر ممارسة توظيف غير قانونية من قبل صاحب العمل ما يلي :

1- بأن يفصل أو يرفض أن يُعين أو يعزل فرداً ، أو بطريقة أخرى أن يُميز في المعاملة بين الأفراد ، مع اعتبار تعويضهم ، من قبيل شروط أو ظروف أوامتيازات الوظيفة بسبب عنصر الفرد أو لونه أو دينه أو جنسه أو جنسيته .

2- بأن يحدد أو يميز أو يصنف موظفيه أو طالبي الوظيفة من أجل التوظيف بأي طريقة ، فذلك سوف يحرم أو يميل إلى حرمان أي فرد من فرص التوظيف ، أو بشكل آخر ، أن يؤثر عكسياً في وضعه كموظف بسبب عنصر ذلك الفرد أو لونه أو دينه أوجنسه أو جنسيته .

من الذي تشمله المادة؟ VII ؟ Who Does Title VII Cover? : إن مادة القانون VII تمنع التمييز في المعاملة وتطبق على أكبر جزء من أصحاب الأعمال ، شاملة كل أصحاب العمل الخاص والعام ، والتي يعمل لديهم 15 شخصاً أو أكثر . بالإضافة أنها تغطي كل المؤسسات التعليمية العامة والخاصة والحكومة الفيدرالية والحكومات المحلية والولاية . كذلك تمنع شركات التوظيف الخاصة والعامة من الفصل أو الرفض المتصل بالتوظيف لأى فرد بسبب العنصر أو اللون أو الدين أو الجنس أو الجنسية . ولا يحق ربط لجان إدارة العمل التي يتم تأسيسها من أجل اختيار العمال تدريبات وتمارين بشكل متشابه ضد الأفراد .

لجنة المساواة في الفرص الوظيفية The EEOC : أنشأت المادة VII لجنة المساواة في الفرص الوظيفية (EEOC) لتدير وتنفذ الحقوق المدنية في ضبط التوظيف . وبشكل عام ، فإنها تتكون من خمسة أعضاء مختارين بواسطة الرئيس ، مع توجيه وموافقة مجلس الشيوخ . فكل عضو يخدم لمدة خمسة أعوام . وبعُرف شائع ، فإن لجنة المساواة أيضاً تضم الآلاف من أعضاء هيئة اللجنة في مكاتب حول الدولة ، فهم يستلمون ويبحثون شكاوى التمييز في المعاملة الوظيفية من الأفراد المظلومين . فعندما تجد لجنة المساواة سبباً منطقياً بأن التهم مبررة ، فإنها تحاول (من خلال المصالحة) أن تصل إلى اتفاق لإزالة التمييز في المعاملة . فإذا فشلت هذه الجهود فيمكن للجنة اللجوء إلى القضاء . وتحت قانون فرص العمل المتساوية لعام 1972 ، فإن لجنة المساواة من الممكن أن تخفف من تهم تأييد الأفراد المظلومين ، أو ربما ينُقح الأفراد أنفسهم من تلك التهم . وسوف نناقش آخر إجراء للجنة المساواة في هذا الفصل .

الأوامر التنفيذية : Executive Orders

أصدر رؤساء الولايات المتحدة العديدون أوامر تنفيذية لتوسيع فرص التوظيف في الشركات الفيدرالية . فعلى سبيل المثال ، الأوامر التنفيذية أرقام 11246 و11375 والتي صدرت في عهد إدارة جونسون (1963-1969) لم تحرِّم فقط التمييز في المعاملة . بل أيضاً طالبت أصحاب الأعمال بالقيام بتصرف إيجابي لتكفل فرص التوظيف لهؤلاء الذين من المحتمل أن يكونوا قد عانوا من التمييز في المعاملة في الماضي . ولقد ألزمت جميع المنظمات الفيدرالية التي يبلغ رأسمالها أكثر من 50,000 دولار أويعمل لديها ما يزيد على 50 موظفاً بتنفيذ برامج الإصلاح في هذا الصدد . وقد ترتب على صدور الأوامر التنفيذية إنشاء مكتب تكون وظيفته الأساسية التأكد من الإذعان للالتزامات الفيدرالية ، وفي نفس الوقت متابعة تنفيذ الأوامر التنفيذية التي تصدر في هذا الصدد . ومما يؤكد أهمية المساواة في المعاملة بين العاملين ، ما قامت به إحدى شركات الإدارة الدولية من محاولة لتوطيد العلاقة بين العاملين وصاحب العمل ، حيث طالبت العاملين السود والسيدات بتعويضات تزيد على 240,000 دولار .

قانون المساواة في الأجر لعام 1963 : Equal Pay Act of 1963

استهدف هذا القانون القضاء على التمييز في الأجر بين العاملين ذوي المهارات المتشابهة ، والذين يبذلون نفس الجهد ويعملون في نفس الظروف . كما أوضح هذا القانون نقطة مهمة ، وهي أنه لا يعد

خروجاً على القانون التمييز بين العاملين في الأجر اعتماداً على مستوى جدارتهم وكفاءتهم في أداء العمل ، أو على أساس الأقدمية في العمل .

قانون التمييز الوظيفي بين الأفراد على أساس السن 1967 :

Age Discrimination in Employment Act of 1967(ADEA)

استهدف هذا القانون القضاء على كل صور التمييز في المعاملة على أساس السن بين المتقدمين لشغل الوظائف ، أو العاملين بالفعل بالمنظمات ، وذلك من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40-65 عاماً . الأمر الذي ترتب عليه تعديلات لحذف حد السن . وقد قامت أغلب المنظمات والشركات المحلية عند تمثيل دور صاحب العمل بالالتزام ببند القانون لحماية العاملين من التمييز الوظيفي على أساس السن .

وفي O'connorv.Consolidated Coin Carters Corp ، فإن المحكمة العليا أقرت بأن الموظف الذي يبلغ أكثر من 40 عاماً له أن يقيم دعوى بشأن التمييز في المعاملة ، إذ هو أو هي تم استبداله بموظف «أصغر بالاعتبار» حتى لو كان هذا البديل أكبر من 40 عاماً . فإن المحكمة لن تُعين ما يعنيه «أصغر بالاعتبار» ولكن O'connor يجب أن يُستبدل بشخص يصغره بـ 16 عاماً . في عام 2004 ، فإن المحكمة العليا بالولايات المتحدة أقرت بأن (ADEA) لن تحمي العمال تحت 40 عاماً من كونهم يعاملون بطريقة أسوأ من ذويهم كبار السن . وبالتالي فإن قانون (ADEA) هو «تشريع مفضل» بين المحامين منذ أن سمح لمحاكمات هيئة المحلفين و التعويضات المضاعفة لهؤلاء ، مبرهنين على التمييز «المتعمد» في المعاملة .

قانون الإصلاح الوظيفي لعام 1973: vocational Rehabilitation Act of 1973

ألزم هذا القانون المنظمات التي يزيد رأسمالها على 2500 دولار بضرورة اتخاذ مجموعة من الإجراءات الفعلية نحو توظيف الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة Handicapped إلا أن القانون يلزم تلك المنظمات بتعيين الأفراد من ذوي المهارات المنخفضة ، ولكن يجب عليها أن تتخذ خطوات جادة من أجل زيادة درجة توافق العمالة من ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل .

قانون التمييز بين العاملين بسبب الحمل لعام 1978 : Pregnancy Discrimination Act of 1978

أصدر الكونجرس الأمريكي في عام 1978 بنداً تحت المادة VII ، يمنع استخدام التمييز في التعيين والترقية والعطلات أو إخلاء السبيل أو أى شرط من شروط التوظيف بسبب الحمل والولادة ، أو أى ظروف متصلة بالمرأة . كذلك إذا قدم صاحب العمل عرضاً بشأن تغطية العجز في موظفاته ، فإنه يجب عليه أن يعامل حالات الحمل والولادة مثل أى حالة من ذوي الاحتياجات الخاصة . وقد أقرت المحكمة العليا في الولايات المتحدة ، أنه إذا عرض صاحب العمل عدم مغادرة حالة عاجزة من أي من موظفاته ، فإنه يستطيع أن يمنح إجازة الحمل لأي امرأة غير قادرة على العمل بسبب الحمل والولادة أو ظروف صحية متصلة بذلك .

إن ادعاءات التمييز في المعاملة بسبب الحمل أمام لجنة المساواة في الفرص الوظيفية ارتفعت نحو 39% عن 10 سنوات مضت . ولقد عزلت إحدى الشركات وهي وكالة بيع السيارات حديثاً موظفة بعدما قالت إنها حامل . السبب ؟ ظاهرياً «في حالة أنني قد انتهيت من الاستفراغ أو التشنج في إحدى السيارات سيقولون امرأة حامل تفعل هذا أحياناً وأتسبب في حادثة ، مما يعني قضية ضدهم» .

إرشادات الوكالة الفيدرالية : Federal Agency Guidelines

أصدرت لجنة المساواة في الفرص الوظيفية ، ولجنة الإدارة المدنية وإدارة العمل ومصلحة العدل معاً الإرشادات المنتظمة .

فقد وضعوا بداية إجراءات التوصية العلياً والمتعلقة بالمواد الآتية :

1 - اختيار الموظفين .

2 - إمساك الدفاتر .

3 - المكاتبات التي تسبق التوظيف .

4 - برامج التصرفات الإيجابية .

وكما في المثال ، فقد حددوا أنه يجب على أصحاب الأعمال أن يعقدوا اختبارات وظيفية (شاملة ولكن غير مقصورة على اختبارات الكتابة) والتي قد تقصي بعيداً أعضاء غير متكافئين من النساء أو الأقليات . أيضاً فعليهم أن يوضحوا كيف يحددون أداة الاختيار . (سوف نشرح هذا الإجراء في الفصل السادس) . فعلماء النفس لهم إرشاداتهم . إن لجنة المساواة في الفرص الوظيفية وأيضاً هيئات أخرى – وعلى نحو دوري – تصدر إرشادات محددة موضحة ومعدلة أوضاعهم في مسائل مثل التمييز في المعاملة على أساس الجنسية والتحرش الجنسي . إن جمعية علماء النفس الأمريكية لديها (وليس حكماً أن تكون مفروضة) قواعد للاختبار السيكولوچي والتربوي .

قرارات قضائية مبكرة بشأن فرص العمل المتساوية:

Early Court Decisions Regarding Equal Employment Opportunity

هناك العديد من قرارات المحاكم ما بين 1964 وحتى عام 1991، ساعدت على إيجاد موسوعة تفسيرية لقوانين فرص العمل الوظيفية مثل المادة VII .

الدعوى القضائية المرفوعة من Griggs ضد صاحب شركة Power Company : يعتبر حالة Griggs حالة مميزة ، منذ أن استخدمتها المحكمة العليا لتحدد التمييز غير العادل في المعاملة للأفراد . فقد أقام المحامون دعوى على صاحب شركة Power company بتأييد Willie griggs المتقدم لطلب وظيفة عامل في تصنيع الفحم . اشترطت الشركة بأن يكون عمال الفحم لديها من يكونوا ذوي المؤهل العالي . وبناء عليه

ادعى Griggs بأن مثل هذا الشرط يكون غير قانوني للتميز بين الأفراد ، لأنه ليس له علاقة بالنجاح في الوظيفة ، وأنه كان السبب وراء إقصاء أغلب ذوي البشرة السوداء عن هذه الوظائف . ولهذا فقد كسب Griggs القضية . إن قرار المحكمة كان بإجماع الهيئة وفي رأيه - رئيس المحكمة Burger- فقد اعتمد على ثلاث قرائن حاسمة ومؤثرة في قانون المساواة الوظيفية هي :

الأولى : إنه ليس من الضروري أن يكون على المحكمة أن تحسم التمييز في معاملة الأفراد من قبل صاحب العمل . بكلمات أخرى ، حيث ليس من المهم أن يتم إثبات أن صاحب العمل قد تعمد أن يتحامل على الموظف أو المتقدم للوظيفة ، ولكن من الضروري فقط أن يثبت أن هذا التمييز قد حدث .

الثانية : إن المحكمة قررت أن ممارسة عملية التمييز في التوظيف يجب أن تكون ذات صلة بالوظيفة بشرط ألا يكون لها تأثير غير متكافئ على أفراد الأقلية (في هذه الحالة مثلاً تتطلب درجة التعليم العالي) . فعلى سبيل المثال ، إذا كانت القدرة الفعلية ليست متوافرة في الفرد (أداء المهمات الرئيسة للوظيفة) ، فإنه يجب ألا يتم اختبار الفرد لها .

الثالثة : إن رأى رئيس المحكمة Burger أن يُنزل عبء الإثبات على الموظف فيما يتعلق بأن الوظيفة ذات علاقة بممارسة التمييز الوظيفي .

وبالتالي ، فإن صاحب العمل يجب أن يستعرض أن ممارسة التمييز في التوظيف تكون ضرورية من أجل ضمان الأداء الوظيفي ، إذا لم تكن الممارسة تتحامل على أفراد الأقلية . ففي كلمات رئيس المحكمة Burger . إن القانون يُحرِّم ليس فقط التمييز في المعاملة بشكل علني ، ولكن أيضاً الممارسات التي تكون عادلة في شكلها النظري ولكنها تميز في التنفيذ . إن المعيار هو ضرورة وحاجة العمل . فلو أن ممارسة التميز في التوظيف التي تعمل على عزل الزنوج لا يمكنها إثبات العلاقة بأداء الوظيفة ، فإن الممارسة تكون عندئذ ممنوعة .

وقد وضع Griggs المبادئ التالية :

1 - إن الاختبار أو ممارسة اختبار آخر ، يجب أن يكون متصلاً بالوظيفة ، وأن عبء الإثبات يكون على صاحب العمل .

2 - أن يكون هدف صاحب العمل من ذلك لا علاقة له بالتمييز في المعاملة .

3 - إذا كانت الممارسة عادلة في الشكل ولكنها لم تكن كذلك في التنفيذ ، فإن المحاكم سوف لا تؤيدها .

4 - إن ضرورة العمل تكون خط الدفاع لأي برنامج حالي ، والذي يكون له تأثير عكسي ، ولكن المحكمة لم تحدد حاجة العمل .

5 - المادة VII لم تمنع الاختبار . بالرغم من أن الاختبار يجب أن يكون متصلاً بالوظيفة أو قانونياً ، فإن الأداء للاختبار يجب أن يكون ذا علاقة بـ أداء الوظيفة .

دعوى Moody ضد شركة Albemarle Paper Company : إن حالة Albemarle مهمة ، لأن المحكمة هنا زودت بالكثير من التفاصيل ، مراعية كيف أن صاحب العمل يجب أن يقر أدواته المختلفة . فقد ساعدت على توضيح كيف أن أصحاب العمل يجب أن يثبتوا أن هذا الاختبار أو أدوات الاختبار الأخرى تكون متصلة تنبئ عن مستوى أداء الوظيفة .

فعلى سبيل المثال ، فإن المحكمة أقرت ذلك إذا كان صاحب العمل يستخدم الاختبار مع مرشحين محجوبين للوظيفة ، وبالتالي ، فإن طبيعة هذه الوظيفة - واجباتها ومسئولياتها المحددة - يجب أن يتم أولاً تحليلها وتوثيقها بحرص وباهتمام . بل أكثر من ذلك ، فإن مستويات الأداء للمتقدمين على طلب الوظيفة يجب أن يكون واضحاً وظاهراً بالنسبة لهم ، لذلك فإن صاحب العمل يستطيع أن يحدد الموظفين الذين يقومون بأداء أفضل من غيرهم . إن حكم المحكمة أيضاً كان له تأثير في وضع إرشادات لجنة المساواة في الفرص الوظيفية (والتي هي الهيئة الفيدرالية حالياً) في محل تكافؤ كإجراءات من أجل ممارسات توظيف صادقة .

تكافؤ الفرص الوظيفية من عام 1964-1991 وحتى الآن :

EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY 1964 - 1991 - PRESENT

قانون الحقوق المدنية لعام 1991 : The Civil Rights ACt of 1991

إن قرارات المحكمة العليا العديدة والمتتابعة في عام 1980 تمثل حماية محدودة التأثير للنساء ومجموعات الأقلية تحت قوانين التوظيف المتكافئة . فعلى سبيل المثال ، فهم يسقطون عبء إثبات أن قوانين صاحب العمل في الواقع تكون تمييزية في المعاملة من على عاتق المتظلم . وقد دفع ذلك الأمر الكونجرس الأمريكي ليُقر قانون حقوق مدنية جديداً . ويعتبر الرئيس الأمريكي بوش أول من دعا إلى إصدار قانون لحماية الحقوق المدنية في نوفمبر 1991 ، واستهدف القانون بصفة أساسية إعادة النظر في الأحكام التي تصدرها المحكمة العليا في أمريكا ، وفي بعض الاعتبارات الأخرى لإضافة المزيد من المسئولية على عاتق أصحاب الأعمال .

صقل الخبرات العملية Burden of Proof : حيث يركز هذا القانون على ضرورة صقل خبرات الفرد العملية ، حيث استلزم القانون ضرورة توافر القدرة لدى الفرد على الممارسة الفعلية لواجبات العمل ، على اعتبار أن ذلك يمثل ضرورة ملحة من ضرورات العمل بالمنظمة .

الخسائر المالية Money Damages : تشير المادة (2-1) من قانون الحقوق المدنية إلى أن الفرد الذي يدعي بأن المنظمة تميز بينه وبين الآخرين في المعاملة لابد وأن يأخذ في اعتباره التعويضات المادية التي سوف يحصل عليها إذا اتضح للمحكمة أن المنظمة توافر لديها نية الأذى ، وذلك حتى يمكن تعويضه عما لحق به من أذى .

الاعتماد على أكثر من دافع في إثبات نية التمييز في المعاملة Mixed Motives : أقر قانون الحقوق المدنية إمكانية الاعتماد على العديد من الدوافع التي تؤثر على المنظمة في التمييز بين العاملين في المعاملة ، حيث لا يقتصر في ذلك على اللون أو السن أو الجنس أو الجنسية فقط ، ولكن من الممكن الأخذ في الاعتبار دوافع أخرى .

قانون ذوو الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين : The Americans with Disabilities Act

في يونيو من عام 1990 صدر قانون يمنع التمييز بين العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم من العاملين الأصحاء ، طالما أن المجموعة الأولى يتوافر لديها المؤهلات الكافية لأداء العمل بنجاح . هذا وقد بدأ الأخذ بهذا القانون مع بداية عام 1992 ، حيث التزمت جميع المنشآت التي يعمل لديها ما يزيد على 25 عاملاً بتنفيذ مواد هذا القانون بخصوص عدم تمييز العاملين الأصحاء عن ذوي الاحتياجات الخاصة ، فيما يتعلق بالنواحي الخاصة بالتعيين أو الفصل أو منح المكافآت أو المزايا أو حضور البرامج التدريبية أو غير ذلك من الشروط ، ولقد أسهم هذا القانون في القضاء على العديد من المشكلات التي كانت تنجم عن التمييز في المعاملة للعاملين الأصحاء على ذوي الاحتياجات الخاصة .

من ناحية أخرى ، فقد أشار القانون إلى ضرورة توافر الحد الأدنى من المهارات والقدرات لدى ذوي الاحتياجات الخاصة ، والتي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية ، وتعرف لجنة المساواة في معاملة الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة « بأنهم الأفراد الذين لديهم إعاقة جسمانية أو ذهنية ، والتي قد تمنع الفرد من مزاولة أنشطة حياته اليومية ، كما تشمل العجز الفسيولوچي والتشوهات الخلقية ، وإجراء العمليات الجراحية مما يؤثر على حركة باقي أعضاء الجسم» . وعلى الجانب الآخر ، فقد حدد القانون مجموعة من صور العجز واعتبرها لا تدخل تحت بند ذوي الاحتياجات الخاصة التي يظلها القانون بمظلته ، **وتمثلت تلك الحالات فيما يلي** :

- **الضعف الجنسي**
- **لعب القمار**
- **تعاطي المخدرات**

هذا ويؤكد القانون على التفرقة ما بين ذوي الاحتياجات الخاصة الذين يتوافر لديهم الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات اللازمة لممارسة الواجبات الوظيفية . وهم الفئة المستهدفة من القانون . وبين ذوي الاحتياجات الخاصة الذين لا يتوافر لديهم المهارات التي تمكنهم من أداء واجباتهم ، وهذه الفئة لا تدخل ضمن اهتمام القانون . و يؤكد المشرع على إمكانية قيام المنظمة بإحداث بعض التعديلات في مكان العمل بالشكل الذي يجعله أكثر توافقاً مع ظروف ذوي الاحتياجات الخاصة ، الجدير بالذكر أن معظم المنظمات لا تحدث مثل هذا التعديل إلا بعد أن تتأكد من أن المنافع المترتبة عليه تفوق تكلفة إحداثه .

الشخص المؤهل Qualified Individual : ببساطة إن عجز الشخص لا يؤهله للعمل بالطبع . وبدلاً من أن يتحامل القانون على الأفراد المؤهلين ، هؤلاء الذين يستطيعون تنفيذ المهمات الأساسية للعمل . يجب على الفرد أن يمتلك المهارات الضرورية والخلفية التعليمية والخبرة للعمل بالوظيفة . إن مهمة العمل

تكون أساسية عندما تكون هي السبب التي يوجدها الوضع ، أو أنها تكون متخصصة بشكل عال جداً ، ذلك أن الشخص الذي يعُين لها بسبب خبرته أو خبرتها أو قدرته على أداء هذه المهنة الخاصة .

تسوية مقبولة Reasonable Accommodation : إذا لم يستطع الفرد أداء الوظيفة ، فإن صاحب العمل يجب أن يعمل «تسوية مقبولة» إذا لم يقدم الفرد الأداء كـ«المشقة غير الملائمة» . إن التسوية المطلوبة ربما تشمل إعادة تصميم الوظيفة ، وتخفيف جداول العمل ، أو الحصول على معدات أو أجهزة أخرى لمساعدة الشخص .

إن المحامين وأصحاب العمل والمحاكم مازالوا يعملون تماماً للبحث عن إجابة للسؤال عن ماذا تعني «التسوية المقبولة» . إن الموظفة بجسدها المترهل التي عملت كمستقبلة للعملاء على الباب في متجر (وال مارت) ذكرت أنها لن تستطيع أن تجلس على كرسي بلا ظهر فترة عملها في الوظيفة . فرد المتجر بأن هذا هو الكرسي المتوفر . فأقامت دعوى . وقد اتفقت محكمة التقسيم الفيدرالية مع متجر (وال مارت) على أن مستقبلي باب المتجر يجب أن يمثلوا «أسلوباً ملائماً للشكل الاعتدائي» مما لا يمكن الجلوس على كرسى بلا ظهر ، حيث إن الوقوف مهمة ضرورية لأداء الوظيفة .

دفوع أصحاب العمل Employer Defenses : إن العديد من أصحاب العمل يدافعون بنجاح عن أنفسهم . في إحدى الحالات هددت إخصائية اجتماعية بأن تلقي بزميلتها في العمل من الشباك «وركلها من الخلف» واستمر أسلوبها العنيف بعد الرجوع من وقفها عن العمل لمدة 10 أيام وبعد الانتقال لوظيفة أخرى شُخصت حالتها كمُوَسْوَسْة وبعد إخبار رئيسها في العمل مرات عديدة أنها «على استعداد لقتله» فقد تم فصلها . وأقامت دعوى تحت قانون ذوي الاحتياجات الخاصة . واستبعدت المحكمة حالتها ، لأنه بالرغم من أنها صاحبة مرض عقلي ، فإن قانون ذوي الاحتياجات الخاصة لا يطلب استبقاء الموظفين الذين يمثلون تهديدات . وفي حالة أخرى ، فقد أقرت المحكمة أن صاحب العمل لا يتحامل على الساقية العمياء بطلبها لأن تُنقل إلى وظيفة أخرى لأنها غير قادرة على خدمة الزبائن السكارى أو غير الراشدين . على الجانب الآخر ، فقد أقرت محكمة طوافة بالولايات المتحدة أن مراعاة الموعد ليست هي المهمة الوظيفية الأساسية لمساعد المعمل والذي يعمل عادةً متأخراً بسبب المعالجات الطبية . وقررت المحكمة أن عليه أن يؤدي سبع ساعات ونصف الساعة بإتمام البيانات حتى لو وصل متأخراً . وقد قام صاحب العمل بعمل تسويات مقبولة .

التكنولوچيا والتسوية Technology And Accommodation : في الوقت الحاضر ، قد تُسخر الابتكارات التكنولوچية نفسها من أجل أصحاب الأعمال للتكيف مع الموظفين غير القادرين . فعلى سبيل المثال ، فإن العديد من الموظفين غير القادرين على التعبير عن فهم برامج الكمبيرتر التي تسمح لهم بإدخال معلومة إلى كمبيوتراتهم وباتصال أكثر فاعلية (على سبيل المثال ، بواسطة الإيميل) بدون لمس لوحة المفاتيح . فإعدادات الكتابة الخاصة شاملة برامج التنبؤ بالكلمة ، تقترح الكلمات بناء على المحتوى بحرف أو حرفين مطبوعين فقط .

إن أصحاب الأعمال الذين لديهم مشاكل في النطق والسمع أيضاً يستفيدون من الإيميل وبرامج النسخة المنقولة التي تحول رسائل مكتوبة على الكمبيوتر لشخص ما إلى حديث مسموع . كما أن الترجمة الفورية تمكنهم من المشاركة في المحاضرات واللقاءات . وأجهزة النداء الآلي لتذبذب النص تسمح لهم أن يعرفوا متى تصل الرسائل . فالموظفون ذوو الرؤية الضعيفة أيضاً يستفيدون من أجهزة فهم الصوت ومن أدوات الكمبيوتر التي من بين أشياء أخرى تسمح بعمليات تنسيق في حجم الخط وعرض الألوان ، و تضخيم الشاشة من أجل أجزاء دقيقة لشاشة الكمبيوتر . إن شركة Arizona لديها خدمات عالمية IBM تنشئ موقع شبكة حديثة للعاجزين ، "Arizona@your Service" لمساعدة الاتصال بموظفين مستقبليين وآخرين لشركات متنوعة . إن متصفح شبكة Z الجديدة تُدمج برامج الكمبيوتر IBM الخاصة لتمكن الناس من استخدام أسهم لوحة المفاتيح أكثر من الفأرة لتدخل قوائم السحب السفلي ، ومساعدة بعض الأشخاص العاجزين .

الاختلالات العقلية وقانون ذوو الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين Mental Impairments and The ADA : هناك أنواع من أشكال العجز الظاهرية قد تهم قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين عادة «ليست لها ظروف» مرتبطة بالعجز مثل الرؤية والسمع أو اختلالات التحرك . فإن الاختلالات العقلية تُعد أكثر أعداد الشكاوى التي تنضم تحت قانون ذوي الاحتياجات الخاصة .

وتحت إرشادات لجنة المساواة في الفرص الوظيفية ، فإن «الاختلالات العقلية «تشمل» أى اضطراب عقلي أو سيكولوچى مثل المرض العقلي أو النفسي» . وتشمل الأمثلة الاكتئاب العميق ، و اضطرابات القلق والخوف ، واضطراب متلازم غير سوي ، واضطرابات الشخصية . إن الإرشادات تقول بشكل أساسي إن المنظمات تحذر من إمكانية أن هذه الآثار تعتبر – طبيعياً – غير مرغوب فيها (مثل تأخر مزمن وعدائية زملاء العمل أو الحكم السيئ) ربما تعكس اختلالات عقلية محجوبة بقانون ذوي الاحتياجات الخاصة . فإن التسوية المقبولة تقول إن لجنة المساواة في الفرص الوظيفية ربما تشمل حواجز للغرف ، وتقسيمات أو حدود أخرى بين فراغات العمل ليتكيف الأفراد الذين لهم قيود مرتبطة بالعجز .

عند تطبيق قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين The ADA In Practice : إن شكاوى قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين تضمر لجنة المساواة في الفرص الوظيفية والمحاكم . ومع ذلك ، فإنه يشمل في غالبية المنظمات – 96% – قرارات المحكمة الفيدرالية المتجولة في إحدى السنوات القريبة . إن السبب الرئيس لهذا الأمر هو النتائج غير المتوازنة والتي يسقط فيها الموظفون بحجة أنهم غير قادرين ومؤهلين لأداء هذه الوظيفة . وعلى عكس المادة VII من قانون الحقوق المدنية ، فهناك عبء ثقيل على الموظف ليكون هو أو هي تحت الحماية بقانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين . إن الموظف يجب أن ينشأ ويدرك أن لديه إعاقة تُعد تحت تعريف قانون ذوي الاحتياجات الخاصة . إن فعل ذلك يكون أكثر تعقيداً من الإثبات بأن الشخص ذو استثنائية في العنصر أو السن .

وبالتالي ، فإن قرار المحكمة العليا بالولايات المتحدة يرمز إلى ما يواجهه المتظلمون . فإن عاملة خط – التجميع تُقاضي شركة Toyota موضِّحةً بأن تزامن أعراض قنوات الرسغ والأوتار في ذراعها تمنعها من أداء وظيفتها . وقررت المحكمة العليا بالولايات المتحدة أن قانون ذوي الاحتياجات الخاصة يشمل هذه الأغراض فقط ، إذن هذه الاختلالات تؤثر ليس فقط على أدائها ، ولكن أنشطة حياتها اليومية أيضاً . وأكدت الموظفة أنها تستطيع أداء مهامها الشخصية وروتين حياتها مثل غسل وجهها ، وغسل أسنانها ، والميل على زهور حديقتها ، وتجهيز الفطور ، وغسيل الملابس . فقالت المحكمة إن العجز يجب يكون محورياً في الحياة اليومية للموظف (ليس فقط الوظيفة) ليتدرج تحت قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين . والمحكمة فيما بعد سوف تنظر لكل حالة على حدة .

إرشادات التوظيف في قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين 10 ADA Employer Guidelines :

أوجب قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين التزامات قانونية محددة على أصحاب الأعمال ، وسنوضح عشرة إرشادات منها لأصحاب الأعمال :

1 - يجب ألا يمنع صاحب العمل وظيفة عن فرد عاجز إذا كان الشخص مؤهلاً وقادراً على أداء المهمات الأساسية للوظيفة . بشكل آخر ، إذا كان الشخص مؤهلاً ، ولكن غير قادر على أداء مهمة أساسية ، فإن على صاحب العمل أن يقوم بإعداد تسوية منطقية مالم يكن العمل كثيراً فسوف تسفر عن مشقة غير ملائمة .

2 - إن أصحاب الأعمال غير مطالبين بأن يخفضوا مستويات الأداء الوظيفي الحالي ، أو وقف استخدام الاختبارات للوظيفة . بالرغم من أن تلك المستويات أو الاختبارات ، يجب أن تكون ذات علاقة بالوظيفة وتُنفذ بانتظام على كل الموظفين والمرشحين للوظيفة .

3 - من الممكن ألا يحقق أصحاب الأعمال في أسئلة ما قبل التوظيف عن عدم قدرة الشخص ، بالرغم من أن أصحاب الأعمال ربما يتقدمون بأسئلة عن قدرة الشخص لأداء المهمات الأساسية للوظيفة . إن توقيت أى اختبار طبي يكون مهماً : النتيجة أن الموظف المعُين لا يتلقى أى عرض بعد الاختبار الطبي ، وعليه ، فإن طالب الوظيفة يجب أن يكون قادراً على أن يحدد بطريقة واضحة السبب للرفض كما هو طبياً . وفي حالة واحدة ، وجدت المحاكم أن الخطوط الجوية الأمريكية لم تقدم عرضاً حقيقياً لثلاثة من المرشحين قبل مطالبتهم بإجراء اختباراتهم الطبية ، لأن (حتى لو اجتازوا الاختبارالطبي) العرض كان مازال متوقفاً على مراجعة فحص الأمريكان . إن الاختبارات الطبية قد تكشف أن المرشحين لديهم HIV ، وأن الأمريكان قد ألغوا عروضهم . هذه الجهة اليسارية تفتح السؤال ما إذا كانت الاختبارات أو مصادر الفحص التي تنسف

بالعرض ، وأن الأمريكي خسر الأمر . جدول (2-1) يُلخص تحريات أصحاب الأعمال التي تستطيع استنتاجها فيما يتعلق بعجز قدرات المتقدمين للوظائف .

4 - هناك إجراءات متشابهة تطبق للاختبارات الطبية للموظفين الحاليين . ففي إحدى الحالات أمرت القيادات ضابط شرطة شيكاغو أن يحلل عينة دم لتحديد إذا ما كان مستوى الـ Prozac والتي وصفها طبيبه سوف تضعف بشكل جدي قُدرته على أداء وظيفته . وآنذاك ، فإن المحكمة أقرت أن عينة الدم من أجل ذلك الغرض ليست متصلة بالوظيفة ، والحرمان العنيف لذوي الاحتياجات الخاصة ضد متطلبات داخل الطبيعة أو خطورة عجز الفرد .

5 - على أصحاب الأعمال أن يفحصوا أشكال الطلبات المقدمة للوظائف ، وإجراءات المقابلة الشخصية ، وخصائص الوظيفة ، وذلك من أجل التحقيقات والتصريحات غير الشرعية . فعلى سبيل المثال ، فإن فحص الأسئلة الخاصة بالصحة ، وانخفاض القدرات والتواريخ الصحية ، أو ادعاءات التعويض للعمال السابقين .

6 - إن قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين لم يطالب أصحاب الأعمال ، لأن تكون لديهم مؤهلات وظيفية ، ولكن من المستحسن أن تكون لديهم . وفي شكل واقعي ، فإن أى حدث قانوني لذوي الاحتياجات الخاصة سوف يكون محور السؤال عما هي المهمات الرئيسة للوظيفة؟ ليس هناك شرط للوظيفة يعوق وضع صاحب العمل .

7 - إن المحاكم تميل إلى تعريف «عجز القدرات» فعلاً بشكل دقيق . فربما يطالب أصحاب الأعمال لذلك الغرض بأن يُدعم الموظف بالتصديق على عجز ويحُدد ما هو تأثير ذلك العجز على الأداء الوظيفي للموظف . فيجب على أصحاب الأعمال من أجل ذلك وضع أسئلة مثل : هل الموظف لديه القدرة التي تنشط بقوة حيوية الحياة الرئيسة؟ هل الموظف مؤهل لأداء الوظيفة؟ هل يستطيع الموظف أداء المهام الأساسية للوظيفة؟ هل من الممكن أن تكون هناك تجهيزات معقولة مُدعمة بدون إيجاد متاعب غير ضرورية لصاحب العمل .

8 - إن أصحاب الأعمال لا يحتاجون لأن يسمحوا بسوء الإدارة أو انحراف الأداء (شاملة الغياب والتأخير) حتى لو أن هذا السلوك متصل بذلك العجز .

9 - لا يحتاج صاحب العمل أن يوجد وظيفة جديدة من أجل العامل العاجز ، ولا أن يُعيد تعيين هذا الشخص لعمل ذي ضريبة منخفضة لفترة غير محددة مالم يوجد مثل هذا العمل .

10- وأخيراً ، فإن أحد الخبراء ينصح «لا تعامل الموظفين كما لو كانوا عاجزين» فلو استطاعوا أن يتحكموا في ظروفهم (مثلاً من خلال العلاج) ، فإن المحكمة عادة سوف لا تعتبرهم عاجزين . وبالرغمlk

أن أصحاب الأعمال يعاملونهم كعاجزين (على سبيل المثال ، بالاعتبار إلى الوظائف فإنهم معُينون) وإنهم عادةً سوف يكونون معتبرين عجزة وتحت حماية قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين .

جدول(2-1) ما هي التجهيزات التي يجب إعدادها للعاجزين؟

النوع	المتقدمون للوظيفة خارجياً (قبل - مرحلة العرض)	المتقدمون للوظيفة خارجياً (فيمابعدمرحلة عرض مشروطة)	أصحاب الأعمال
ـ الفحص الجسدي	لا	نعم (C,D)	نعم (B,E)
ـ الفحص النفسي	لا	نعم (C,D)	نعم (B,E)
ـ الاستبيان الصحي	لا	نعم (C,D)	نعم (B,E)
ـ تاريخ مكافأة العمال	لا	نعم (C,D)	نعم (B,E)
ـ اختبار النشاط الجسدي	نعم (A,C)	نعم (A,C)	نعم (A,C)
ـ اختبار المخدر	نعم	نعم	نعم
ـ اختبار الكحول	لا	نعم (B,D)	نعم (B,E)
الأسئلة الدقيقة (السمعية والمكتوبة) :			
ـ حول وجود عجز وطبيعته أو خطورته و ظروفه الصحية والقدرات العقلية و الجسدية .	لا	نعم (A,C)	نعم (B,E)
ـ حول القدرة (أداء مهمات مرتبطة بالوظيفة (ضرورية أو غير ضرورية)	نعم	نعم	نعم
ـ حول التدخين (ولكن ليست حساسية لها)	نعم	نعم	نعم
ـ حول تاريخ استخدام العقار غير المُصرح به	لا	نعم (B,D)	نعم (B,E)
طلبات خاصة :			
ـ اوصف كيف يجب أن تؤدي المهارات المرتبطة بالوظيفة	نعم (D,F)	نعم (C,D)	نعم (B,E)
ـ (ضرورية أو غير ضرورية) مع أو بدون تسوية مقبولة .	نعم	نعم	نعم

دعم بالدليل عدم استخدام العقارات حالياً :

(A) إذا تم إعطاء كل المتقدمين للوظائف / الموظفين القائمين بالتماثل .

(B) إذا كانت الوظيفة متصلة ومترابطة مع ضرورة العمل

(C) إذا كان المقياس فقط مرتبطاً بضرورة العمل مستخدماً بعد ذلك ليحجب خارجاً ، وليشمل المتقدم للوظيفة عن نقطة التسوية المقبولة التي يجب اعتبارها .

(D) لو أن انضمام الموظفين فقط في نفس مجال الوظيفة عُرضة لها بنفس مستوى الكفاءة .

(E) ولكن فقط من أجل الأهداف التالية :

- لتحديد اللياقة لمهمة الوظيفة (ما زال مؤهلاً أو مازال قادراً على أداء المهارات الأساسية)
- لتحديد تسوية مقبولة
- لتحديد تهديد مباشر

(F) تستطيع أن تكون مدعُو إلى شخص مُحدد لو أن عدم القدرة معروفة ، ومن الممكن أن تتدخل في أو تمنع أداء مهمة متصلة بالوظيفة .

قوانين المساواة في الفرص الوظيفية على مستوى الولايات والمحليات :
State and Local Equal Employment Opportunity Laws

إضافة إلى القوانين الفيدرالية التي تساوي في المعاملة بين الأفراد ، بغض النظر عن اللون أو السن أو الجنس أو الجنسية ، فإن هناك عدة قوانين اتخذت على مستوى الولايات ، وكذا على مستوى المحليات ، وجميعها استهدفت القضاء على التمييز في المعاملة بين الأفراد . هذا وتغطي تلك القوانين جميع المنظمات وأصحاب الأعمال التي يعمل لديها أقل من 15 عاملاً ، وبصفة خاصة تلك المنظمات التي لم تدخل تحت مظلة القوانين الفيدرالية . لذا فإن قوانين المحليات وقوانين الولايات قد تجد أنه من غير القانوني أن تعلن عن شغل بعض الوظائف الخالية من قبل الأفراد الراشدين ، لأن هذا يحرم الأفراد - دون العشرين من عمرهم- من التقدم لشغل تلك الوظائف .

ومن ناحية أخرى ، ففي الوقت نفسه الذي نجد فيه تحريماً من القوانين الفيدرالية لسلوكيات التحرش الجنسي ، نجد أن هناك بعض الولايات التي لا تحرم ذلك ، فمثلاً قانون ولاية أريزونا يرى ضرورة تقديم برامج تدريبية للعاملين على كيفية التعامل مع مثل هذه التصرفات ، وفي نفس الوقت ، نجد أن قانون ولاية ماسوشيتس يلزم المنظمات بضرورة تعديل سياساتها بما يتلاءم مع سلوكيات التحرش الجنسي .

هذا ويمكن توضيح مجموعة القوانين التي اهتمت بالمساواة بين الأفراد ، والأوامر التنفيذية والإرشادات العامة التي صدرت عن بعض الهيئات المحلية في جدول (2-2) .

جدول(2-2) تلخيص بأهم قوانين المساواة في الفرص الوظيفية

القانون	مضمونه
• قانون الحقوق المدنية لعام 1964	• تجريم التمييز بين الأفراد على أساس السن أو الجنس أو اللون أو الجنسية .
• الأوامر التنفيذية	• منع التمييز بين الأفراد العاملين بشركات المقاولات التي يزيد رأسمالها على 10,000 دولار وأنشأت مكتباً فيدرالياً لمتابعة التنفيذ .
• الإرشادات العامة للهيئات الفيدرالية	• استهدفت وضع سياسة للتقليل من التمييز بين الأفراد على أساس السن أو الجنس أو الديانة أو الجنسية ، بالإضافة إلى وضع أداة ذات مصداقية لاختبار المتقدمين لشغل الوظائف .
• قرارات المحكمة العليا	• والتي أقرت بضرورة أن تكون هناك علاقة مباشرة بين شروط شغل الوظيفة ومعدلات النجاح في أداء واجباتها .
• قانون المساواة في الأجر لعام 1963	• والذى ألزم ضرورة دفع أجور متساوية للأفراد الذين يؤدون نفس الواجبات من الذكور أو الإناث ويتوافر لديهم نفس المهارات ومستوى الخبرات السابقة .
• قانون التمييز بين الأفراد على أساس السن عام 1967	• وحرم هذا القانون التمييز بين العاملين على أساس السن ، و خاصة هؤلاء الذين تتزايد أعمارهم عن 40 سنة .

• قــوانين الولايات والمحليــات	• وتغطي هذه القوانين المنظمات صغيرة الحجم التي خرجت عن نطاق القوانين الفيدرالية .
• قانون الإصلاح الوظيفي لعام 1973	• استهدف اتخاذ مجموعة من التصرفات الإيجابية لعدم التمييز بين الأفراد عند تعيين وترقية الأفراد المعاقين .
• قانون التمييز بين الأفراد على أساس الحمل عام 1978	• والذي حرم على المنظمات التمييز على أساس الحمل أو إعالة الأطفال
• قانون تقديم المساعدات لضحايا حرب فيتنام 1974	• والذى استهدف تقديم مجموعة من التصرفات الإيجابية لتقديم يد العون للجنود من ضحايا الحرب الفيتنامية .
• قضية Antonio ضد شركة Ward Cove	• جعل ذلك أكثر صعوبة لإثبات حالة التحامل على صاحب العمل .
• قضية Hopkins ضد شركة Price Waterhonse	• أفعال غير قانونية ربما لا تكون تمييزية لو أن الأفعال قانونية ، والتي ستنتج في نفس قرارات مجموعة العاملين .
• قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين لعام 1990	• والذي أقر ضرورة قيام المنظمات بعمل التعديلات اللازمة في بيئة العمل لتمكين ذوي الاحتياجات الخاصة في أداء واجباتهم الوظيفية .
• قانون الحقوق المدنية لعام 1991	• والذى ألزم المنظمات بضرورة سداد بعض التعويضات المالية للأفراد الذين أضيروا من جراء التمييز في المعاملة ..

التحرش الجنسي : Sexual Harassment

تحت المادة VII «التحرش الجنسي» فإنه عموماً يعزو التحرش إلى قواعد الجنس عندما يكون مثل هذا السلوك به غرض أو تأثير يتعرض بقوة لأداء عمل الفرد أو بث الرعب أو العدائية أو بيئة عمل هجومية . إن التحرش الجنسي يأخذ المزيد من المادة VII ، ومن إشادات لجنة المساواة في الفرص الوظيفية ، ويؤكد أن أصحاب المنظمات يمكن أن يقوموا بتصرف إيجابي للحفاظ على أماكن العمل خالية من التحرش الجنسي والخوف . إن قانون الحقوق المدنية 1991 يسمح لضحايا التمييز المقصود في المعاملة بما في ذلك التحرش الجنسي ، لأن يلجأوا إلى محاكمات هيئة المحلفين وأن يحصلوا على تعويضات عن الألم والمعاناة والأضرار العقابية في حالة أن صاحب العمل يتصرف بـ «الحق أو عدم المبالاة» المهملة لحقوق الفرد . في عام 1998 قررت المحكمة العليا في الولايات المتحدة أن التحرش الجنسي المتماثل أيضاً موُجب لإقامة دعوى قضائية تحت بند المادة VII .

إن موقع شبكة الإنترنت للجنة المساواة في الفرص الوظيفية (eeoc.gov) يذكر أنه في السنة المالية لعام 2006 ، تسلمت لجنة المساواة 12,025 إدعاء بالتحرش الجنسي ، و 15,4% منها كتبت بواسطة الذكور .

إن القانون الفيدرالي للعنف ضد المرأة عام 1994 يوفر طريقاً آخر للنساء يمكن أن يسلكنه لبحث إزالة العنف بالتحرش الجنسي . إنه يزود هذا الشخص «الذي يرتكب جريمة العنف المدفوعة بالجنس ، وبالتالي يُجرد الأخرى» من حقوقها التي يمكن أن تكون مستهدفة للطرف المجني عليه .

تُعرِّف إرشادات لجنة المساواة في الفرص الوظيفية التحرش الجنسي بأنه «حدوث بعض التطورات الجنسية غير المرغوب فيها لدى الفرد ، والتي يترتب عليها ازدياد رغبته في إجراء اتصال جنسي بالطرف الآخر ، سواء بشكل شفهي أو من خلال الاتصال الجسماني» ، **ويمكن أن يأخذ التحرش الجنسي إحدى الصور التالية :**

1 - السماح بإجراء مثل هذا الاتصال سواء بشكل صريح أوشكل ضمني ، وذلك كشرط أساسي لإلحاق الفرد بالعمل .

2 - إن قبول أو رفض الفرد لمثل هذا الاتصال يعد الأساس في اتخاذ القرارات التي قد تؤثر على مستقبله الوظيفي .

3 - تأثر مستوى أداء الفرد بالسلب ، بالإضافة إلى شيوع مظاهر السلوك العدواني وغير المرغوب فيه داخل بيئة العمل .

إثبات التحرش الجنسي Proving Sexual Harrassment : هناك ثلاث طرق يمكن للفرد أن يثبت من خلالها حدوث حالة التحرش الجنسي :

1 - **الشيء مقابل الشيء Quid Pro Quid** : وتُعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في إثبات التحرش الجنسي من جانب المشرف بإحدى الموظفات ، وذلك من رفضه لترقيتها ، مما يؤثر بالسلب على ما تحصل عليه من منافع مادية . ولذلك فمن الممكن أن تثبت الموظفة ذلك من خلال الادعاء بأن تقدمها في مسارها الوظيفي مرهون بالموافقة على الطلبات الجنسية لمشرفها ، أو أن رفضها لمثل هذه الطلبات قد أثر سلبياً على تقارير كفاءتها ، وكذا الفصل لأسباب الإخلال بالنظام .

2 - **قيام المشرفين بتوفير بيئة عمل عدائية Hostile Enviroment Created by Supervisors** : تبين أنه ليس من الضروري أن يترتب على التحرش الجنسي نتائج مادية ملموسة ، ولكن من الممكن أن يؤثر على الحالة النفسية والعصبية للفرد . حيث اتضح من إحدى القضايا التي عرضت على المحاكم الأمريكية أن أحد المشرفين من الذكور قد تسبب في التأثير السلبي على القدرات النفسية والعاطفية لإحدى العاملات للدرجة التي شعرت عندها بأنه من الواجب عليها ترك العمل بالشركة . ويتضح مما سبق ، أنه ليست هناك تهديدات أو وعود مباشرة قد حدثت مقابل التحرش الجنسي ، ولكن هناك حقيقة تشير إلى أنه طالما وُجدت مثل هذه البيئة العدائية ، فإن هذا كفيل بإثبات حدوث واقعة التحرش الجنسي .

3 - **قيام الزملاء أو غير الموظفين بالشركة بتهيئة بيئة عمل عدائية Hostile Environment Created by Coworkers or Nonemployees** : ليس من الضروري حدوث التحرش الجنسي من قبل المشرف ، ولكن قد يتسبب الزملاء في حدوث هذه الواقعة ، وعندها تكون المنظمة ملزمة بالتعويض عن مثل هذه التصرفات ، إذا كانت تعلم بحدوثها . ولذلك فقد قضت المحكمة العليا بمسئولية المنظمة عن قضايا التحرش الجنسي التي قد تحدث من قبل المتعاملين معها من الموظفين والعملاء والوكلاء من عاملات بالمنظمة في حالة علمها بحدوث مثل هذا السلوك اللاأخلاقي .

إن قرارات المحكمة المتنوعة توفر بعضاً من التبصر داخل الكيفية التي تحكم بها المحاكم بما إذا كان ذلك تحرشاً جنسياً أم لا . فعلى سبيل المثال ، «البيئة العدائية» للتحرش الجنسي تعني عموماً أن هذا التمييز في المعاملة بالتهديد والإهانات والسخرية الذي يتخلل مكان العمل تكون صارمة بالكفاية أو مخترقاً ليحُرف شروط الوظيفة .

هنا تنظر المحاكم لأشياء عديدة . تشمل ما إذا كان السلوك التمييزي معتاداً أو مبالغاً فيه ؛ سواء كانت مهددة أو مُحقرة جسدياً أو بتعبيرات هجومية بحتة ، وإذا ما كانت تتدخل بشكل غير مقبول في أداء عمل الفرد . فإن المحاكم من الممكن أن تحكم عما إذا كان الموظف يفهم بيئة العمل ، كأن تكون قائمة على التعسفية مثلاً سواء رحب الموظف بالتصرف ، أو على الفور يجعلها بعيداً عن أن هذا التصرف غير مقبول وغير مرغوب أو هجومي .

قرارات المحكمة العليا Supreme Court Decisions : هناك حديث عن قرارين للمحكمة العليا تُعزز ان قانون التحرش الجنسي .

• **الأول** : **Burlington Industries V. Ellerth** : الموظفة اتهمت رئيستها بالتحرش من خلال «الشئ مقابل الشئ» . وقالت إن رئيستها راودتها عن نفسها وهددتها بالفصل إذا لم تستجب . التهديدات لم تُنفذ وتمت ترقيتها .

• **في الحالة الثانية** : ففي **Faragher V. City of Boca Raton** : اتهمت الموظفة صاحب العمل بالتغافل عن بيئة العمل العدائية . وقالت إنها انصرفت عن وظيفة عاملة الإنقاذ بعد السخرية المتكررة من عمال الإنقاذ الآخرين ، ونظرت المحكمة في خدمة الموظفتين في كلتا الحالتين .

المضامين Implications : إن قرارات المحكمة فيها نوعان من المضامين لأصحاب الأعمال .

أولاً : إنهم جعلوا ذلك واضحاً بأن حالات «الشيء مقابل الشيء» ليست ضرورية للموظف لكي يعاني حدثاً وظيفياً ملموساً (مثل الفصل) لتفوز الحالة .

ثانياً : إن المحكمة تتناوب خارجاً الدفاعات المهمة ضد ادعاءات التحرش . وقد قالت إن صاحب العمل يجب أن يعرف أن هناك «حرصاً معقولاً» لمنع وتصحيح أى سلوك تحرش جنسي فوراً ، وأن هذا الموظف يكون غير عقلاني إذا فشل في أخذ ميزة من سياسة صاحب العمل . وبالتالي ، فإن المنظمة تستطيع أن تدافع عن نفسها ضد مسئولية التحرش الجنسي عن طريق عرض أمرين هما :

الأول : يجب أن تظهر « أن المنظمة أوضحت حرصاً مقبولاً لمنع وتصحيح أى سلوك للتحرش الجنسي» فوراً .

الثاني : يجب أن تحكم بأن المتظلم «غير عقلاني إذا فشل في أخذ ميزة لأى فرص وقائية أو تصحيحية توفرها المنظمة» . وقالت المحكمة العليا إن فشل المنظمة لاستخدام أنظمة إقرار رسمية من شأنها أن ترضي العنصر الثاني .

ما الذي يجب على المنظمة القيام به للتعامل مع هذه الظاهرة ؟ What The Employer Should Do? :

إن العديد من المنظمات تقوم بخطوات فورية لإظهار أنها تأخذ الحرص الكافي . على سبيل المثال ، فإنهم يعلنون عن سياسات التحرش الجنسي القوية وعن المديرين المدربين ، واهتمام الموظفين بمسئولياتهم للاستجابة مع هذه السياسات وعمليات تقريرية مُشكَّلة وادعاءات مُحققة فورياً ، وبالتالي أخذ القرارات التصحيحية على الفور كما هو مطلوب . وبشكل عام ، فإن المنظمات يجب أن :

1 - تقوم باتخاذ خطوات لضمان عدم حدوث التحرش .

2 - تقوم باتخاذ رد فعل تصحيحي فوري حتى لو أن الطرف المذنب لم يكن موظفاً ، إذا ما عرفت ذات مرة (أو يجب أن تعرف) بالسلوك الجنسي .

شكل (2-1) يلخص ما تفعله المنظمات للتقليل من مسئوليات الادعاء بالتحرش الجنسي . كما يوضح شكل (2-2) كيف يمكن تسهيل هذه العملية .

ولسوء الحظ ، فإن مثل هذه الخطوات التشريعية عادة لا تكون كافية بذاتها :

أولاً : إن الدراسات تثبت أن هناك اختلافات نوعية مهمة في ملاحظات التحرش الجنسى . خصوصاً «أن النساء تعتبر الحلقة الواسعة لسلوكيات محبي الجنس مثل التحرش» . وبوضوح عندما يتورط من لديهم هذه السلوكيات «تحرش عدائي ببيئة العمل ومواقف الازدراء تجاه النساء والاتجاه إلى أو الاتصال الجنسي الجسدي» .

ثانياً : «لماذا أيضاً لا تكون الإجراءات المعتدلة بوضوح كافية» . ذلك أن الموظف ربما يكون معارضاً لاستخدامها . في إحدى الدراسات ، فإن الباحثين فحصوا نحو 6,000 موظف في جيش الولايات المتحدة ، وعرضت مطالعاتهم أن تقريراً بالتحرش الجنسي غالباً ما فجرّ الانتقام وإيذاء الضحية «وانتهى إلى إشباع أقل في الوظيفة وألم نفسي أكبر» . وتحت هذه الظروف ، فإن أكثر الأشياء منطقية يتم القيام به لتجنب الإبلاغ .

إن التقارير المؤكدة تقترح أن أغلب ضحايا التحرش الجنسي لا يقيمون دعاوى قضائية ولا شكاوى . وبدلاً من ذلك ، فهم يبتعدون عن أو يحاولون تجنب متحرشيهم . «فقليل من النساء اللاتي يحررن شكاوى رسمية يفعلن هذا فقط بعد مواجهة التحرش الجنسي المتجهم والمتكرر ؛ وفي هذه النقطة ، فإن الأضرار المعتبرة تكون بالفعل حدثت .

فالقائمون بالتحرش أحياناً لا يدركون أن سلوكهم البغيض يكون مضايقاً للآخرين . إن سياسات ترويض التحرش الجنسي يمكن أن تقلل هذه المشكلة . إن المديرين الذين يأخذون عملية التصدي للتحرش الجنسي بجدية ، يجب أيضاً أن يحددوا ثقافة الشركة (شاملة الاستعداد الحقيقي للمدير لأن يستأصل

التحرش) وليس فقط إجراءاته ولوائحه المكتوبة التي تدعم الموظفين الذين يشعرون بالتحرش . إن الأقلية من النساء على وجه الخصوص في خطر . ووجدت إحدى الدراسات «أن النساء ذوات خبرة بالتحرش الجنسي أكثر من الرجال ، وأن الأقليات ذوي خبرة بالتحرش العرقي أكثر من الرجال البيض ، وأن خبرة نساء الأقليات إجمالياً أكثر بالتحرش من الأغلبية من الرجال والأقلية منهم ، والأغلبية من النساء .

1- التعامل بحزم مع كل الشكاوى المتعلقة بالتحرش الجنسي ، لأنه في حالة التصرف الفوري عقب حدوث الشكاوى من الممكن أن يقلل الآثار السلبية المترتبة على مثل هذه التصرفات .

2- من صالح الضحية أن يخبر المتحرش مباشرة أن هذا السلوك غير مقبول ويجب إيقافه و أن الضحية يجب أن تستخدم ميكانيكية الشكوى لصاحب العمل أو نظام التظلم الواضح .

3- تذكر أنه عندما يتم التحقيق في ادعاءات التحرش الجنسي ، فإن لجنة المساواة في الفرص الوظيفية تنظر إلى التحرير الكامل للشكوى : الظروف المحيطة مثل طبيعة المقدمات الجنسية والقرنية في الحوادث المزعومة التي حدثت .

4- صدور بيان سياسي مُحكم يُدين مثل هذا السلوك . إن السياسة المضادة للتحرش يجب أن تحتوي على تفسير واضح للسلوك الممنوع ؛ وتؤمن الحماية ضد الانتقام للموظفين الذين يتقدمون بالشكوى أو يزودون بالمعلومات المتصلة بمثل هذه الشكاوى ؛ فعملية الشكوى الموصوفة الواضحة تدعم مصداقية وطرق سهلة المنال للشكوى كتحقيقات غير المتحيزة والخارقة والفورية والتأمين الأكيد أن المنظمة سوف تقوم بتصرف تصحيحي مناسب وفوري فور حدوث التحرش .

5- إعلام جميع الموظفين بالسياسة التي تحرم ممارسة التحرش الجنسي بالمنظمة ، وكذا الحقوق الممنوحة لهم في ظل هذه السياسة .

6- تشجع لجنة المساواة في الفرص الوظيفية أصحاب المنظمات لأن يتخذوا خطوات ضرورية لمنع التحرش الجنسي .
ويجب عليهم بوضوح الاتصال بالموظفين الذين يتعذبون بالتحرش الجنسي . ويستطيعون فعل هذا بتدعيم تصريحات ترويض وسياسة التحرش الجنسي لموظفيهم من خلال تأسيس نظام شكاوى فعال وعمليات تظلم وإجراء رد فعل فوري عند شكوى الموظف .

7- تصميم نظام لاستجابة الإدارة لمثل هذه التصرفات ، والذى يجب أن يشتمل على الاستجابة الفورية وسرعة الفحص والتحري من قبل الإدارة العليا .

8- التوسع في عقد جلسات تدريبية للإدارة مع المشرفين والمديرين بهدف زيادة وعيهم بهذه القضية .

9- توقيع عقوبات رادعة للمديرين والموظفين الذين تورطوا في قضايا التحرش الجنسي .

10- الاحتفاظ بسجلات للشكاوى والاقتراحات وبيان سبل التعامل مع كل شكوى .

11- في حالة عدم القدرة على التعامل الفعال مع أسباب الشكاوى ، فإنه يجب توضيح الأسباب الكافية وراء ذلك .

12- تحديث سياسة التحرش الجنسي بصفة دورية .

13- العمل على تشجيع النوع الصاعد من الاتصالات والتي قد تأخذ شكل استقصاء ولاتجاهات الأفراد ، ونظام الخط الساخن ، وصندوق المقترحات والشكاوى وذلك بهدف الوقوف على المشاعر الفعلية للموظفين نحو التحرش الجنسي .

14- إنه من غير القانوني الانتقام من فرد من أجل ممارسات وظيفية مقابلة ، ذلك أن هذا التمييز في المعاملة بناءً على الجنس أو لتعزيز تهمة التمييز والبرهان أو المشاركة بأي طريقة في التحقيق واتخاذ الإجراءات أو الادعاء تحت المادة VII .

شكل (2-1) ما تفعله المنظمات للتقليل من مسئولية الادعاءات بالتحرش الجنسي

إكمال هذه الاستمارة ليس مطلوباً لتبدأ الشكوى ؛ برغم أن ملء هذه الاستمارة سوف يساعد في عملية التحقيق . عند الانتهاء من فضلك سلم هذا النموذج إلى رئيس قسم الموارد البشرية . سوف يتصل بك على الفور إذا أمكن .

1- تاريخ اليوم : ....

2- اسمك : .... 3- تاريخ الميلاد : ....

4- توقيعك : ....

5- الحالة : طالب ☐ كلية ☐ عضو في هيئة التدريس ☐ مدير ☐

6- القسم : ....

7- وسائل الاتصال :

عنوان المنزل : ....

تليفون المكتب : .... تليفون المنزل : ....

النداء الآلي : .... بريد إلكتروني : ....

8- الأشخاص المقدم ضدهم الشكوى :

وضعهم : طالب ☐ كلية ☐ عضو تدريس ☐ مدير ☐

9- الأحداث التي تدل على فعل التحرش الجنسي بي أو التمييز في المعاملة ضدي تكون كالآتي :

....

....

....

....

....

....

....

10- هل تم إبلاغ أى شخص بهذه الواقعة ؟ من ومتى ؟

....

11- هل هناك شهود على هذه الوقائع ؟ من ؟

....

....

شكل (2 - 2) نموذج لشكل شكوى لتحرير إدعاء التحرش الجنسي أو التمييز في المعاملة .

ما الذي يجب على الموظف عمله ؟ What The Employer Can Do? : يقع على عاتق الموظف سواء كان ذكراً أم أنثى - الذي وقع ضحية للتحرش الجنسي - مسئولية القيام بمجموعة من الخطوات التي تبرز المشكلة أمام الجميع ، **تتمثل هذه الخطوات فيما يلي** :

1 - تقديم احتجاج شفهي للرئيس المباشر للفرد الذي يتُحرش به جنسياً ، يعلمه فيه بأن هناك اتصالاً غير مرغوب فيه يطلبه منه المشرف .

2 - قيام المجني عليه بكتابة خطاب لرئيس المنظمة يصف فيه ماوقع عليه من ضرر .

3 - في حالة عدم حدوث واقعة التحرش الجنسي ، ينبغي الاتصال بالرئيس المباشر للقائم بالتحرش الجنسي أو مدير إدارة الموارد البشرية لإيقافه عند حده .

4 - في حالة عدم الاستجابة للدعوى المرفوعة من قبل المجني عليه ، فإنه ينبغي على الفرد متابعة المكتب المحلي للجنة المساواة في المعاملة بين الأفراد لمعاونته على تقديم دعواه .

5 - يجب على الموظف استشارة المحامي فيما يتعلق بصرف التعويضات المالية عن الأضرار النفسية التي لحقت به .

قوة العمل الجديدة

تطبيق قوانين تكافؤ الفرص الوظيفية مع العاملين على المستوى الدولي :

Enforcing Equal Employment Laws With International Employees

في أغلب المنظمات اليوم ، أصبحت قوة العمل لديهم عالمية بشكل متزايد وهذا يُصعّب عملية تطبيق قوانين تكافؤ الفرص الوظيفية . فمثلاً ، أعلنت Dell حديثاً إضافات لقوة العمل لديها في الهند . هل المواطنون في الولايات المتحدة الذين يعملون عند Dell بالخارج محكومون بقوانين تكافؤ الفرص الوظيفية؟ وهل الأفراد غير الأمريكيين محكمون بها ؟ وهل الأفراد غير الأمريكيين الذين يعملون لدى Dell في الولايات المتحدة محكمون بها ؟

في الواقع العملي ، فإن الإجابات تعتمد على تفاعل قوانين الولايات المتحدة والاتفاقيات الدولية والقوانين في الدول التي تعمل فيها شركات تابعة للولايات المتحدة . فمثلاً ، فإن قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين 1991 يغطي على وجه الخصوص موظفي الولايات المتحدة بشركاتها التي تعمل بالخارج . ولكن عملياً فإن قوانين الدولة التي يعمل بها المواطنون الأمريكيون تأخذ الأولوية . (فمثلاً بعض الدول الأجنبية لديها لوائح تمنع توظيف النساء في مناصب إدارية) . هناك أيضاً الصعوبة الفعلية لتطبيق قوانين مثل قانون ذوي الاحتياجات الخاصة 1991 بالخارج . فمثلاً ، فإن أول مهمة لمحقق لجنة المساواة في الفرص الوظيفية في هذه الحالة هي تحليل البناء التنظيمي ورؤوس الأموال للمنظمة التي في الخارج ولكن في الواقع فإن قليلاً من المحققين مدربون لهذه المهمة ولا توجد مستويات دقيقة لمثل هذه التحقيقات . وبالمثل فإن أحد الخبراء يقول إن محاكم الولايات المتحدة لا تقدم المساعدة الكبيرة في التحقيقات الخارجة بسبب أن قليلاً من الشعوب الأجنبية هي التي تتعاون مع التطبيق الاقتصادي لقانون الولايات المتحدة المدني» .

جدول (2-3) يقدم الخطوط الإرشادية من أجل تطبيق قوانين لجنة المساواة في الفرص الوظيفية في سياق عالمي .

جدول (2-3) يوضح الخطوط الإرشادية التي تحدد متى تُطبق قوانين التمييز الوظيفي في المعاملة (قوانين ADA , ADEA ,VII)للموظفين الذين يعملون على المستوى الدولي

الرقم	الإرشادات
-1	تطبيق قوانين التمييز الوظيفي للولايات المتحدة للوظائف تقع في نطاق الولايات المتحدة عندما تكون المنظمة موجودة في الولايات المتحدة الموظف مُسيطر عليه للعمل في الولايات المتحدة .
-2	تطبيق قوانين التمييز الوظيفي لوظائف تقع في نطاق الولايات المتحدة عندما تمثل المنظمة الولايات المتحدة والموظف ليس مواطنا أمريكياً ولكنه قانون محكوم في الولايات المتحدة . واعتماداً على السلطة القضائية فإن قوانين الولايات المتحدة ربما تُطبق للعاملين الذين هم غير محكومين بقوانين العمل في الولايات المتحدة بالرغم من أن المعالجات التي يتلقونها محدودة .
-3	لا تطبق القوانين عندما تمثل المنظمة وجوداً أجنبياً مُعفى بموجب معاهدة أو اتفاقية خاصة ، مع أن الموظف يكون محكوماً بقوانين العمل بالولايات المتحدة .
-4	تطبق عندما تمثل المنظمة وجود أجنبيا غير معفي بمواجب معاهدة أو اتفاقية خاصة ، مع أن الموظف محكوم بقوانين العمل في الولايات المتحدة .
-5	لا تطبق القوانين على الوظائف التي تقع خارج البلاد عندما تمثل المنظمة وجوداً أجنبياً ، مع أن الموظف أمريكي .
-6	لا تطبق قوانين التمييز الوظيفي للولايات المتحدة للوظائف التي تقع خارج الولايات المتحدة حتى لو المنظمة تمثل وجوداً أمريكياً ، ولو كان الموظفون موظفين أجنبيين .
-7	تطبق القوانين على الوظائف التي تقع خارج الولايات المتحدة عندما تمثل المنظمة وجوداً أمريكياً والموظف أمريكياً ولو كان الامتثال بقوانين الولايات المتحدة سوف لا يتعارض مع القوانين الأجنبية .
-8	لا تطبق القوانين على الوظائف التي تقع خارج الولايات المتحدة عندما تمثل المنظمة وجوداً أمريكياً والموظف مواطناً امريكياً ولو كان الامتثال بالقوانين الأمريكية سوف يتعارض مع القوانين الأجنبية .

ثانياً : عرّف الأثر العكسي وكيف يكتشف وما هي أهميته ؟

الدفوع ضد وقائع التمييز في المعاملة:

DEFFENSES AGAINST DISCRIMINATION ALLEGATIONS

لفهم كيف يدافع أصحاب الأعمال عن أنفسهم ضد اتهامات التمييز الوظيفي ، يجب أولاً أن نستعرض باختصار بعض المفردات القانونية الأساسية :

إن قانون التمييز في المعاملة يميز بين المعاملة المختلفة والتأثير المختلف : فالمعاملة المختلفة تعني التمييز المقصود في المعاملة . إنها «تطالب لأكثرمن سبب بأن النساء (أو أفراد مجموعة الأقلية التي تحت الحماية) يعاملون بشكل مقصود بطريقة مختلفة بسبب نوع جنسهم» (أو حالات الأقلية) . والمعاملة المختلفة توجد حيث يعامل أصحاب الأعمال الفرد بتمييز بسبب أن الفرد يكون عضواً من عنصر . أو ديانة ونوع أو مجموعة عرقية مستقلة . إن القانون لدينا يقول «يجب ألا تعين سائقي الباص الذين تتجاوز أعمارهم 60 عاماً » ينقل ذلك عن وثيقة قانونية .

إن التأثير العكسي يعني أن أصحاب الأعمال المنهمكين في مزاولة أو سياسة التوظيف التي تمتلك تأثيراً عكسياً عظيماً على الأفراد من مجموعة ذات حماية تحت مادة VII أكثر من الموظفين الآخرين أياً كان الغرض . إن القانون يقول «إن الموظفين يجب أن يمتلكوا مؤهلات عليا لأداء هذه الوظيفة الخاصة» ينقل ذلك من وثيقة (لأن أكثر الرجال البيض يحملون مؤهلات عليا عن بعض الأقليات) .

إن ادعاءات التأثير المختلف لا تطالب بإثبات هدف مميز : و بدلاً من ذلك ، فإن جانب الادعاء يجب أن يعرض بوضوح أن ممارسة التوظيف المحايد (مثل المطالبة بالمؤهل العالي) تخلف تأثيراً عكسياً - تباين ذو معنى - بين نسبة الأقليات التي تكون في حقل عمل متوفر والنسبة التي تُعينها . لذلك فإن الحل هنا يتمثل في عرض ممارسة التوظيف المسببة للتأثير العكسي . فإذا حدث ذلك ، فإن صاحب العمل من المحتمل أن يدافع عنها (على سبيل المثال بالمناقشة التي تكون ضرورة عملية من أجل المزاولة) .

ما المقصود بالتأثير العكسي ؟ : Adverse Impact ?

يلعب الأثر العكسي دوراً محورياً لإثبات واقعة التمييز في المعاملة ، ففي ظل قانون الحقوق المدنية لعام 1991 ، نجد أن الفرد الذي يشعر بأنه يعامل بأسلوب مختلف عن الآخرين ليس عليه سوى أن يثبت من أول وهلة أن هناك تمييزاً في المعاملة . ولا شك أن هذا يعني وجود تأثير عكسي للإجراءات التي تتبعها المنظمة في اختيار المتقدمين لشغل الوظائف ، لذا فإن التأثير العكسي يشار إليه على أنه مجموعة من العمليات التي يترتب عليها اختلاف معدلات تعيين وترقية الأقليات من الأفراد عن باقي المتقدمين لشغل الوظائف .

ولكن ماذا يعني ذلك؟ للإجابة على ذلك ، نفترض أن هناك بعض الأفراد الذين يشعرون بعدم العدالة في المعادلة ، فإن هؤلاء الأفراد بحاجة فقط إلى إثبات الأثر العكسي الذي أحدثته الإجراءات المتبعة في الاختيار عليهم . فمثلاً : نفترض أن 80% من المتقدمين البيض قد اجتازوا الاختبار بنجاح ، في حين لم يجتزه سوى 20% من السود ، فإن العاملين السود يتكون لديهم انطباع أولي حول إثبات الأثر العكسي لمثل هذا التصرف عليهم . ثم بعد ذلك يقومون بتقديم تظلم إلى المنظمة ، والتي تقوم بدورها هي الأخرى بإثبات أن ما استخدمته من اختبارات ومقابلات كانت تتسم بالصدق والثبات ، وإنها تقيس بشكل أساسي معدلات أداء الفرد .

كيف يمكن الفرد إثبات الأثر العكسي ؟ : How Can Someone Show Adverse Impact?

في الواقع إنه ليس من الصعب على الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة ، أن يثبت ما أحدثته الإجراءات المتبعة في التعيين من أثر عكسي عليه ، وعلى المجموعة التي ينتمي إليها . وبناء عليه ، فهناك أربعة مناهج أساسية يمكن اتباعها في ذلك وهي :

1 - المقارنة بين معدلات الرفض Disparate Rejection Rates : ويمكن إثبات الأثر العكسي لما اتخذ من إجراءات في التعيين من خلال المقارنة بين معدلات الرفض للأفراد الذين ينتمون لمجموعة الأقليات والمجموعات الأخرى ، حيث تتم الإجابة على تساؤل أساسي مؤداه : هل يوجد تباين جوهري بين معدلات رفض الأفراد السود المتقدمين لشغل منصب معين ومعدلات الاختيار من بينهم ؟ أوهل يوجد

تناسب بين معدلات الفشل في الحصول على الوظيفة بين المتقدمين من البيض والسود ؟ فإذا كانت الإجابة على التساؤلات السابقة بالإيجاب ، فإن الأمر يستدعي رفع دعوى على المنظمة لأنها ميزت في المعاملة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة على أساس اللون .

وفي هذا الصدد أوضحت الإرشادات العامة للهيئات الفيدرالية أنه إذا كان معدل الاختيار لمجموعة معينة يقل عن 4/5 أو 80% من معدل الاختيار للمجموعة التي حصلت على أعلى المعدلات ، فإن هذا كفيل بتوليد الأثر العكسي ، أما إذا زاد عن هذا المعدل فإنه لا يحدث أثراً عكسياً .

مثال :

افترض أن 90% من الرجال المتقدمين لشغل الوظيفة تم تعيينهم بالمنظمات ، ولكن لم يتم تعيين سوى 60% من السيدات المتقدمات لشغل نفس الوظيفة . وحيث إن الـ 60% أقل من 4/5 الـ 90% ، فإن هذا كفيل بحدوث أثر عكسي لما أقرته الهيئة الفيدرالية .

2 - **استخدام سياسة مقيدة Restricted Policy** : قد تستخدم المنظمة - بقصد أو بدون قصد - سياسة يترتب عليها استبعاد العديد من الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة الأقليات Minorities . فقد تضع المنظمة شرطاً ألا يقل طول المتقدم لشغل الوظيفة عن رقم معين ، الأمر الذي يؤدي إلى استبعاد العديد من السيدات لعدم استيفائهن لهذا الشرط ، ولذلك ، فإن هذا الشرط كفيل بإثبات الأثر العكسي وتعريض المنظمة للمساءلة القانونية .

3 - **عقد المقارنات السكانية Population Comparisons** : يستهدف هذا المنهج عقد العديد من المقارنات بين العمالة بالمنظمة بغرض التأكد من وجود نية التمييز في المعاملة من عدمه ، فقد يتم عقد مقارنة بين العاملين البيض والسود بالمنظمة أو التعرف على نسبة التوظيف بين السكان ذوي البشرة السوداء مقارنة بغيرهم من ذوي البشرة البيضاء .

4 - **إجراءات اختبار Mc Donnell-Douglas** : ابتكرت شركة Mc Donnell-Douglas مقياساً يمكن من خلاله تحديد درجة التمييز في المعاملة بين الأفراد ، حيث تشير الشركة إلى أنه قد يوجد أشخاص مؤهلون لشغل الوظيفة ، إلا أن الشركة قد ترفض اختيارهم ، ومن ثم تستمر في البحث عن كفاءات جديدة لشغل الوظيفة الخالية ، وهنا تعتمد الفئة التي رُفضت على استخدام مجموعة من الإرشادات العامة الأربعة التالية ، **والتي وضعتها المحكمة العليا بالولايات المتحدة الأمريكية** :

(أ) هل ينتمي الفرد إلى مجموعة الأقليات .

(ب) هل كان الفرد كفؤاً لشغل الوظيفة التي تقدم إليها .

(ج) هل تم رفض الفرد بالرغم من توافر المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة لديه .

(د) هل مازال المنصب شاغراً حتى بعد رفض تعيين الفرد ، ومازالت المنظمة تبحث عن الفرد المناسب من بين الأفراد المتذمرين والذين تتوافر لديهم المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة .

وفي حالة حدوث مثل هذه الظروف ، فإنه يتضح من أول وهلة أن هناك تبايناً في المعاملة بين المتقدمين لشغل الوظيفة ، وبالتالي يمكن إثبات واقعة التمييز في المعاملة بين الأفراد .

مثال للأثر العكسي : Adverse Impact Example

افترض أن إحدى المنظمات استبعدت أحد المتقدمين لشغل وظيفة معينة لديها ، نظراً لأنه لم يحصل على الدرجة التي تؤهله للنجاح في اختبارات التوظف التي عقدت للحكم على المتقدمين لشغل الوظيفة . وبفرض أن هذا الفرد يعتقد بأن السبب الرئيسي في قرار الرفض هو لكونه ينتمي إلى فئة معينة ، وبناء عليه ، فقد أقام دعوى قضائية ضد المنظمة أمام المحكمة .

في هذه الحالة ، نجد أن الأمر الأساسي الذي يجب على الفرد إبرازه هو إثبات الأثر العكسي الذي أحدثه اختبار التوظف عليه ، ويمكنه أن يثبت هذا الأثر من خلال المناهج الأربعة السابق الإشارة إليها آنفاً . هذا ولن تقف المنظمة مكتوفة الأيدي ، ولكنها سوف تتبع منهجين في الدفاع عن الادعاء بالتمييز في معاملة الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة .

ثالثاً : اشرح ووضح منهجين يمكن أن تستخدمهما في واقعة ادعاءات ممارسة التمييز الوظيفي

البرهنة على أن المؤهلات الوظيفية المطلوبة تمثل مطلباً أساسياً لأداء الوظيفة :

Bona Fide Occupational Qualification

يمكن للمنظمة أن تثبت حسن النية من وراء استخدام بعض شروط التوظف من خلال الادعاء بأن هذه الشروط تمثل مطلباً أساسياً للأداء الناجح للوظيفة ، ولذلك فقد أقر قانون الحقوق المدنية بأنه لا يعد غير قانوني ما تقوم به المنظمة من وضع بعض شروط التوظيف مثل السن والجنس والديانة إذا كان مثل هذه الشروط لها علاقة أصلية بمعدلات النجاح في أداء واجبات الوظيفة . ومن هنا يعد مبدأ حسن النية بمثابة أحد الاستثناءات من قانون المساواة في معاملة الأفراد .

هذا ويمكن الإشارة إلى إثبات حسن نية المنظمة في فرض بعض الشروط لشغل الوظائف الخالية لديها اعتماداً على سن الفرد المتقدم أو ديانته أو نوعه أو جنسيته على النحو التالي :

إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس أعمارهم Age as a BFOQ : تعتمد بعض المنظمات على وضع فئات عمرية للمتقدمين لشغل الوظائف بها . فعلى سبيل المثال ، قد تضع هيئة الملاحة الجوية شرط ألا يزيد سن الطيار على 64 عاماً ، أو أن تقوم إحدى شركات نقل الركاب بالأتوبيس باشتراط ألا يقل سن السائق عن سن معينة حتى تضمن توفير الأمان للركاب . ولذلك فإن المحكمة ترى أن المنظمة تقصد من وراء مثل هذا التمييز ، مصلحة الركاب سواء كانوا بالطائرة أو بالأتوبيس .

إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الديانة Religion as a BFOQ : يعد اشتراط توافر

ديانة معينة لدى المتقدم لشغل الوظيفة أمر ضروري في ظل المنظمات الدينية أو التجمعات التي ترغب في مشاركة الموظفين في القيام بأنشطتها الدينية ، ومن أفضل الأمثلة على ذلك ، اشتراط الديانة ضمن شروط التوظيف بالمدارس المعنية بتعليم القيم الدينية للطلاب .

إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الجنس Gender as a BFOQ : من الصعوبة بمكان في الوقت الحاضر ، أن يثبت حسن النية فيما يتعلق بالتمييز بين الأفراد على أساس الجنس (ذكر / أنثى) ، وذلك في معظم الوظائف التي يعلن صاحب العمل عن شغلها . فاشتراط تعيين الذكور أو الإناث إنما يكون لحاجة ملحة لظروف العمل مثل العمل لوقت إضافي وحمل الأوزان الثقيلة أو تعيين الطيارين . إلا أن المحكمة قضت بعدم قانونية اشتراط عدم الزواج للمضيفات الجويات ، بالرغم من أن شركات الطيران ادعت بأن هذا يُعد من قبيل حسن النية للوفاء بحاجات وطلبات العملاء . ومن ثم فقد رأت المحكمة أنه يمكن إثبات حسن النية عند تعيين الذكور وعدم تعيين الإناث في حالة إذا كان العمل يتطلب بذل جهد عضلي لا يقوى عليه سوى الرجال .

إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الجنسية National Origin as a BFOQ : قد تفضل منظمة معينة العاملين من إحدى الدول لأنهم دون غيرهم تتوافر لديهم القدرة على ممارسة واجبات الوظيفة بنجاح ، ولذلك فهناك بعض الدول التي تفضل الصينيين للعمل في دور العبادة ، لأنهم أكثر قدرة على التعامل مع الجمهور .

مصلحة المنظمة : Business Necessity

قد تستدعي مصلحة العمل بالمنظمة ضرورة التمييز بين الأفراد ، ويحظى هذا التمييز بالقبول لديهم . وبالرغم من أهمية ذلك إلا أنه ليس من السهل إثبات مصلحة المنظمة الكافية وراء التمييز بين الأفراد على أساس معين . ولذلك فإنه يجب ألا تسهم هذه المصلحة في تحقيق الفعالية والكفاءة فقط ، ولكن يجب أن تؤثر بشكل جوهري في تحقيق أهداف المنظمة .

هذا ويمكن إثبات مصلحة المنظمة في التمييز بين العاملين على أساس معين من خلال توضيح الآثار العكسية التي سوف تترتب على عدم التمييز . فمثلاً اشترطت شركة الخطوط الجوية United Airlines أن يكون الطيار حاصلاً على مؤهل عال بالإضافة إلى قضاء 500 ساعة طيران ، وقد اعتبر البعض أن هذا يُعد غير قانوني ، إلا أن دفاع الشركة أثبت الآثار العكسية التي قد تنجم عن اختيار طيار غير كفء سواء كان من الناحية المادية أو من الناحية الإنسانية ، وبالتالي فإن مصلحة الشركة تقتضي التمييز بين العمال لاختيار أفضلهم .

ومن هنا ، فإن ما تقوم به المنظمات لتثبت أن ما حددته من اختبارات للتوظف ، وكذا ما وضعته من شروط لشغل الوظيفة إنما يعُد من الأمثلة التي تبرز مصلحة المنظمة من وراء هذا التحديد ، ولذلك فعليها أن تثبت أن مثل هذه الاعتبارات وتلك الشروط إنما لها علاقة مباشرة بأداء واجبات الوظيفة . وبمجرد إثبات هذه العلاقة ، فإن المحكمة تؤيد ذلك مادام في صالح العمل بالمنظمة .

اعتبارات أخرى تتعلق بالدفوع بخصوص ممارسة التمييز في معاملة الأفراد :

Other Consideration in Discriminatory Practice Defenses

بالإضافة إلى ما سبق ، توجد ثلاث نقاط أخرى يجب أن ترتكز عليها المنظمة عند دفاعها عن واقعة التمييز في معاملة الأفراد ، **تتمثل فيما يلي** :

1 - إن وجود نية التمييز من عدمه لا تعفي المنظمة من المسئولية .

2 - يجب على المنظمة ألا تتخفى وراء بعض الشروط المحددة بعقد العمل .

3 - لاحظ أن الأثر العكسي لا يعد وسيلة الدفاع الوحيدة التي يمكن أن يعتمد عليها الفرد في إثبات واقعة التمييز .

رابعاً : تجنب مشاكل التمييز الوظيفي

ممارسات تصورية عن التمييز الوظيفي :

ILLUSTRATIVE DISCRIMINATORY EMPLOYMENT PRACTICES

ملحوظة على ما تستطيع القيام به وما لاتستطيع القيام به :

A Note on What You Can and Cannot Do

قبل أن نبدأ ، يجب أن نستعرض ما تسمح به قوانين التوظيف العادلة الفيدرالية (وما لا تسمح به) أو تقوله وتفعله . القوانين الفيدرالية عادة لا تمنع مثل مادة القانون VII الأسئلة حول العنصر المتقدم للوظيفة أو لونه أو دينه أو جنسه أو أصل جنسيته بوضوح . وبكلمات أخرى «مع الاستثناء لسياسات مجموعة العاملين الذين ينادون بالتحامل التام على أفراد أقلية تحت الحماية » ، إنها ليست الأسئلة بل تأثيرها . فمثلاً ، إنه من غير القانوني أن تسأل مرشحة لوظيفة عن حالتها الاجتماعية (بالرغم من أن السؤال يبدو من الوهلة الأولى تمييزاً في المعاملة) . تستطيع أن تسأل مادام أنك مستعد لإظهار إما أنك لا تميز في المعاملة أو أنك تدافع عن إثبات حسن النية في التمييز في المعاملة أو ضرورة العمل .

ولكن ، في الحياة العملية ، هناك سببان لتجنب مثل هذه الأسئلة :

الأول : على الرغم من أن القانون الفيدرالي لا يمنع مثل هذه الأسئلة ، فإن العديد من القوانين المحلية والدولية تفعل ذلك .

الثاني : إن لجنة المساواة في الفرص الوظيفية أقرت أنها تستنكر مثل هذه الممارسات ، لذلك فإن الطلب الدقيق للأسئلة يحدد اهتمامها . ولكن بكلمات أخرى ، فإن هذه تكون غالباً « أسئلة مشاكل» لأنها تميل إلى تحديد شخصية المتقدم للوظيفة كأن يكون فرداً من الأقلية ذات حماية ، أو بطريقة عكسية

لتؤثر في أقلية ذات حماية . فيصبحون غير شرعيين إذا كان صاحب العمل يستطيع توضيح أن هذه الأسئلة تستخدم لحجب نسبة أكبر من المتقدمين للوظيفة لجماعات المنظمة التي تحت الحماية ، ولا يستطيع الموظف أن يبرهن على الممارسة التي طُلبت كأن تكون ضرورة عمل أو إثبات حسن النية للمنظمة .

إن لجنة المساواة في الفرص الوظيفية توافق على استخدام «الممتحنين» للأفراد الذين تظاهروا بالأسئلة للمتقدمين للوظيفة لاختبار إجراءات التوظيف المتساوية للشركة . هذا يجعلها أكثر أهمية لأن تكون حريصة في استحداث إجراءات مختارة وكذلك المتطوعين للتدريب .

خامساً : حدد ممارسات الإدارة الشخصية الدقيقة في التمييز الوظيفي في عمليات التوظيف والاختيار والترقية والنقل والمكافآت

استقطاب العمالة : Recruitment

الإعلان الشفهي Word of Mouth : قد يصعب على المنظمة نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة ، خاصة إذا كانت العمالة المرتقبة جميعها من فئة واحدة كالرجال أو السيدات ، ولذلك فقد تعتمد المنظمة على مجرد الإعلان الشفهي في تعريف الأفراد بالوظائف الشاغرة ، إلا أن هذا لا يُعد كافياً لإعلام الجميع بتلك الوظائف .

توفير معلومات غير صحيحة Misleading Information : إذ يعد من غير القانوني توفير معلومات غير كاملة أو غير صحيحة عن الفرص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة ، بالإضافة إلى أنه يجب ألا تتردد المنظمة في تقديم النصح والمشورة لمن يرغب في ذلك من المتقدمين لشغل الوظائف لإرشادهم إلى اختيار الفرصة الوظيفية التي تتفق وقدراتهم ومؤهلاتهم .

الإعلانات الموجهة لفئة بعينها Help Wanted ADS : يعد من قبيل التمييز في المعاملة قيام المنظمة بتوجيه الإعلان لفئة دون غيرها ، كأن توجه الإعلان للذكور دون الإناث أو العكس ، وبصفة خاصة إذا كان عنصر الجنس لا يلعب دوراً مؤثراً في أداء واجبات الوظيفة المعلن عنها .

في مجال الاختيار : Selection Standards

اشتراط مستوى تعليمي معين Educational Requirements : حيث يعد مثل هذا الشرط غير قانوني في الحالات التالية : إذا اتضح أن غالبية الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة الأقليات يحملون مستوى تعليمياً أقل من المستوى المطلوب . عدم وجود علاقة ارتباط مباشر بين توافر المستوى التعليمي المحدد ، ومستويات النجاح في أداء الوظيفة .

اختبارات التوظف Employment Tests : تسهم اختبارات التوظف في التمييز بين الأفراد إذا كانت هذه الاختبارات لا تتسم بالمصداقية الكاملة في قياس قدرات الفرد على أداء عمل معين ، أو كانت متعسفة في التعامل مع الأقليات دون غيرهم .

تفضيل الأقارب Preference to Relatives : لا تستطيع المنظمة أن تعطي أفضلية لأقارب موظفيها الحاليين ، وبصفة خاصة إذا كان معظم هؤلاء الموظفين من فئات الأقلية . ولذلك يُعد هذا تمييزاً في المعاملة .

اشتراط بعض الخصائص الجسمانية مثل الطول والوزن Hcigh,Weight, and Physical Characters : إن اشتراط توافر بعض الخصائص الجسمانية مثل الطول والوزن يعد من صور التمييز في المعاملة ، وخاصة إن لم تكن هناك علاقة مباشرة ، وبين توافر مثل هذه الخصائص والأداء الناجح للوظيفة .

اشتراط عدم سابقة اعتقال الفرد Arrest Recards : يصعب على المنظمة أن تعتمد على سجل الاعتقالات في الحكم على عدم كفاءة الفرد للتأهل لشغل الوظيفة ، لأن هذا يعد تمييزاً في المعاملة خاصة وأن معظم الأقليات من السود قد سبق الحكم عليهم بالاعتقال ، الأمر الذي سوف يخلق أثراً عكسياً ضد المنظمة من جانب هذه الأقليات .

طلبات التقدم للوظيفة Application Forms : لا تحتوي طلبات التقدم للوظيفة عامة على أسئلة حول نقص قدرات المتقدمين وتاريخ مكافآت العمل وعمرهم وسجل الاعتقال أو المواطنة الأمريكية . إن المعلومات الشخصية المطلوبة للضريبة القانونية التي تستحسن أن تجمع بعد تعيين الفرد . (لاحظ ذلك أن قوانين المساواة الوظيفية لا تشجع أصحاب المنظمات على طلب مثل هذه المعلومات . لا تمنع مثل هذه القوانين المتقدمين للوظيفة من عرضها . إحدى الدراسات فحصت السير الذاتية لـ 107 أفراد من المتقدمين لوظيفة الإدارة من ذوي الجنسية الأسترالية . العديد من المعلومات المتوفرة تنظر إلى الحالة الاجتماعية والعرقية والسن والجنس) .

الحجز على الفرد بسبب الديون Discharge Due to Garnishment : غالباً ما يتعرض معظم الأقليات من السود إلى إجراءات الحجز الحالي بسبب عدم القدرة على سداد الديون ، الأمر الذي قد تضطر المنظمة معه إلى الحجز على راتب الفرد ، وفي أغلب الأحيان قد تفصله من عمله بسبب قيام الدائنين بالحجز على راتبه ، ولذلك فإن هذا التصرف يعد غير قانوني ، اللهم إلا إذا كانت مصلحة المنظمة تستدعي ذلك .

مجالات الترقية والنقل والفصل :

Layoff Practices Sample Discriminatory Promotion, Transfer and

لا تقتصر قوانين المعاملة العادلة على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة فحسب ، ولكن أيضاً تمتد لتشمل الموظفين الحاليين بالمنظمة ، فمثلاً قانون المساواة في الأجور يستلزم ضرورة عدم التفرقة في الأجر بين الأفراد الذين يؤدون نفس الواجبات ، ولديهم نفس المستوى من المهارات والخبرات السابقة في مجال العمل . بالإضافة إلى ذلك ، فإن قانون الحقوق المدنية كفل عدم التمييز أيضاً بين العاملين فيما يحصلون

عليه من مكافآت . أما بالنسبة للقواعد المنظمة للنقل أو الترقية أو إنهاء الخدمة ، فإنها يجب أن تطبق دون تفرقة بين عامل وآخر على أساس سنه أو لونه أو جنسه أو جنسيته .

ومن هنا ، فإن أي ممارسات خاصة بالترقية أو النقل أو الفصل تعد غير قانونية في الحالات التالية :

1 - إذا طبقت بأسلوب يختلف من فرد لآخر .

2 - كان لها أثر عكسي على بعض الأقليات .

3 - لا يمكن إثبات إنها تمت بحسن نية .

القواعد المنظمة للمظهر الشخصي للفرد Personal Appearance Rogulations and tille VII : قد ترغب المنظمة في الاحتفاظ بمظهر ملائم أمام المنظمات الأخرى ، وبالتالي تفرض على العاملين بها أن يظهروا بمظهر معين سواء من حيث الملبس أو الزينة ، و من حيث طول الشعر ونظافة الثياب ، ويمكن الإشارة إلى بعض صور التمييز في المعاملة في هذا الصدد على النحو التالي :

- **الملبس Dress** : فقد تفترض المنظمة أن يرتدي الرجال ملبساً يختلف عما يرتديه السيدات .

- **الشعر Hair** : ويعتبر هذا الأمر قانونياً إذا ارتبط ذلك بزيادة معدلات رضاء العملاء ، ومثال ذلك إلزام الرجال بتقصير الشعر دون السيدات .

- **الزى الرسمي Uniforms** : يعد الزي الرسمي أحد الرموز المميزة للمنظمة ، إلا أنه يعد من قبيل التمييز قيام المنظمة بإلزام السيدات بارتداء زي رسمي يتكون من سبعة ألوان متناسقة ، في الوقت الذي تطلب فيه من الرجال مجرد ارتداء زي ملائم .

جهود لجنة تكافؤ الفرص الوظيفية: THE EEOC ENFORCEMENT PROCESS

حتى أصحاب المنظمة المتعقلة تواجه مع الوقت ادعاءات التمييز الوظيفي في المعاملة ، وتلجأ للتعامل مع ممثلين من لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية . فكل المديرين بالتالي يجب أن تكون لديهم معرفة عملية بمناداة لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية وجهودها . ونحن نصف هذا المجهود في شكل (2-3) مدعمين بعرض لهذه الجهود .

تتكون الجهود من الخطوات التالية :

- **كتابة الدعوى File charge** : تبدأ العملية بكتابة الفرد للدعوى . وتحت قانون الحقوق المدنية 1991 ، فإن ادعاء التمييز في المعاملة يجب أن يكتب خلال 300 يوم (عندما يكون هناك قانون دولي مشابه) أو 180 يوماً (حيث لا تكون هناك قوانين دولية مشابهة) بعد حدوث الواقعة المزعومة (عامين لقانون المساواة في الأجر) . إن تحرير الواقعة يجب أن يكون كتابة وتحت القسم بواسطة (أو بالتأييد) من أي فرد مجني عليه ، أو عن طريق عضو من لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية الذي لديه سبب منطقي لتصديق هذا العنف الحادث .

• **قبول الدعوى charge Acceptance** : إن الممارسة الواسعة للجنة التكافؤ لقبول الدعوى والرجوع إلى الولاية شفهياً أو الشركة المحلية لتأييد الطرف المتظلم . و إذا تخلت الشركة عن السلطان القضائي أو لا تستطيع الحصول على حل مُرضٍ ، فإن لجنة التكافؤ ترفع الدعوى بانتهاء الفترة المؤجلة بدون طلب كتابة دعوى جديدة .

• **الإخطار المرسل Serve Notice** : بعد كتابة الدعوى (أو نهاية الفترة النهائية المحلية أو للولاية) ، فإن لجنة التكافؤ تستغرق 10 أيام لترسل إخطاراً للمنظمة . شكل (2-4) يلخص الأسئلة المهمة التي يجب على المنظمة توجيهها بعد تسلم الدعوى من لجنة التكافؤ . فهم يشملون مثلاً «إلى أى أقلية تحت الحماية ينتمي العامل »؟

• **عقد مؤتمر الفحص للبحث عن الحقيقة Investigation / Fact - Finding Conference** : تحقق لجنة التكافؤ إذن في الدعوى لتحدد ما إذا كان هناك سبب مقبول لتصديق أنها فعلية ؛ فهذا يستغرق 120 يوماً للقيام بهذا التحديد . وفي بداية التحقيق ، فإن لجنة التكافؤ تقرر عقد مؤتمر مبدئي للبحث عن الحقيقة - وتؤكد أن هذه المقابلات غير الرسمية تهدف إلى تعريف النتائج وتحديدها إذا كان هناك مبدأ أساسي للتفاوض . بالرغم من أن التأكيد الحقيقي للجنة التكافؤ هنا غالباً ما يكون على الاستقرار . ويستخدم محققوها المؤتمرات لإيجاد حيز ضعيف في وضع كل طرف لاستخدامه كرافعة للدفع من أجل الاستقرار .

• **إيجاد سبب / لا سبب Cause / No Cause** : إذا كان في منهج التحقيق سبب غير مقبول موجود ، فإن لجنة التكافؤ ترد الدعوى ، ويجب أن تصدر للحزب المُدعى عليه إخطار قانونياً بالمقاضاة . ويأخذ الفرد 90 يوماً لكتابة ادعاء لتأييده .

• **المصالحة / التسوية Conciliation** : إذا وجدت لجنة التكافؤ سبباً ، فإنها تأخذ 30 يوماً لبحث اتفاق للمصالحة . ويتقابل المسئول عن المصالحة والتابع للجنة مع الموظف لتحديد ما الحل المُرضي ، وبالتالي يحاول أن يداول الاستقرار مع المنظمة . وإذا وافق كلا الطرفين على الحل ، فإنهما يوقعان ويسلمان اتفاق الصلح للجنة للقبول . وإذا لم تستطع اللجنة الحصول على اتفاق مقبول للتسوية فإنها ربما تقاضي المنظمة في محكمة المقاطعة الفيدرالية . وأيضاً تجرب اللجنة الوسطاء الخارجيين لتفاهم الادعاءات في المدن المختارة (أكثر من هذا في لحظة) .

• **إخطار للمقاضاة Notice to Sue** : إذا لم تكن هذه التسوية مرضية ، فربما تُحضر لجنة التكافؤ إدعاء مدنياً في محكمة الإقليم الفيدرالي ، أو تصدر نشرة بالقانون للفرد الذي ملأ الدعوى .

الوساطة الاختيارية : Voluntary Mediation

تعيد لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية نحو 10% من الادعاءات المقدمة إليها لآلية الوساطة الاختيارية . وهذه تكون «عملية غير رسمية يساعد فيها طرف ثالث محايد الأطراف المتنازعة لتصل للحل التطوعي والمتداول لادعاء التمييز في المعاملة» . (www.eeoc.gov/mediate/facts) وإذا وافق المتظلم على

الوساطة ، فإن اللجنة تسأل المنظمة لتشارك في اجتماع الوساطة . إن اجتماع الوسطاء عادةً يستمر لمدة أربع ساعات . إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق أو أن أحد الأطراف رفض المشاركة ، فإن الادعاء يقدم إذناً خلال آليات معتادة للجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية .

وتتوسع **لجنة التكافؤ في برنامج الوساطة** . وفي السنوات الأربع بعد أن دشنت لجنة التكافؤ برنامجها في الوساطة منذ بضع سنوات ، فإن مكاتبها بالفعل أرشدت إلى نحو 44,000 وساطة ، وفصلت في أكثر من 30,000 ادعاء من خلال البرنامج . وحينئذ ، وقعت لجنة التكافؤ أكثر من 18 اتفاقاً قومياً و300 اتفاق محلي عن الوساطة بمشاركة المنظمات . وتحت هذا البرنامج الأخير ، فإن لجنة التكافؤ تعيد كل ادعاءات التمييز في المعاملة الموجهة ضد هذه المنظمات لوحدة الوساطة للجنة ، أكثر من إعادة الادعاءات إلى نظام رفع الدعاوى المعتاد .

1 - ما هو الادعاء بالضبط؟ وهل شركتك محكومة بالتشريعات ذات الصلة بالمشكلة ؟ (على سبيل المثال ، فمادة القانون VII وقانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين عموماً تنطبق فقط على الموظفين من سن 15 أو أكثر ، والتمييز على أساس السن في قانون التوظيف ينطبق على المنظمات التي تضم من 20 أو أكثر من الموظفين ، ولكن قانون التكافؤ في الأجر ينطبق فعلياً على المنظمات التي يعمل بها موظف واحد أو أكثر) هل كتب الموظف الادعاء في الوقت المحدد ، وهل أقيمت الدعوى بأسلوب ملائم بواسطة لجنة المساواة في الفرص الوظيفية؟

2 - ما هي الأقلية ذات الحماية التي ينتمي إليها الموظف؟ وهل ادعت لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية التأثير المتباين أو المعاملة المتباينة ؟

3 - هل هناك أى قواعد واضحة يمكن أن توقف أو تبطل الادعاء؟ فمثلاً هل من الممكن أن تأخذ المنظمة موقفاً لو أن الفرد لم ينتم إلى مجموعة تحت الحماية ؟ وهل مجموع العاملين مع الفرد كتبوا دعماً للموقف الذي أخذته المنظمة؟ وبطريقة عكسية ، هل ذلك يحدث إمكانية المعاملة التمييزية اللامبرر؟

4 - لو كان هذا الادعاء تحرشاً جنسياً ، هل هناك تعليقات هجومية ومفكرات وملصقات وعروض شاشية وأشياء من هذا القبيل للعرض في الشركة ؟

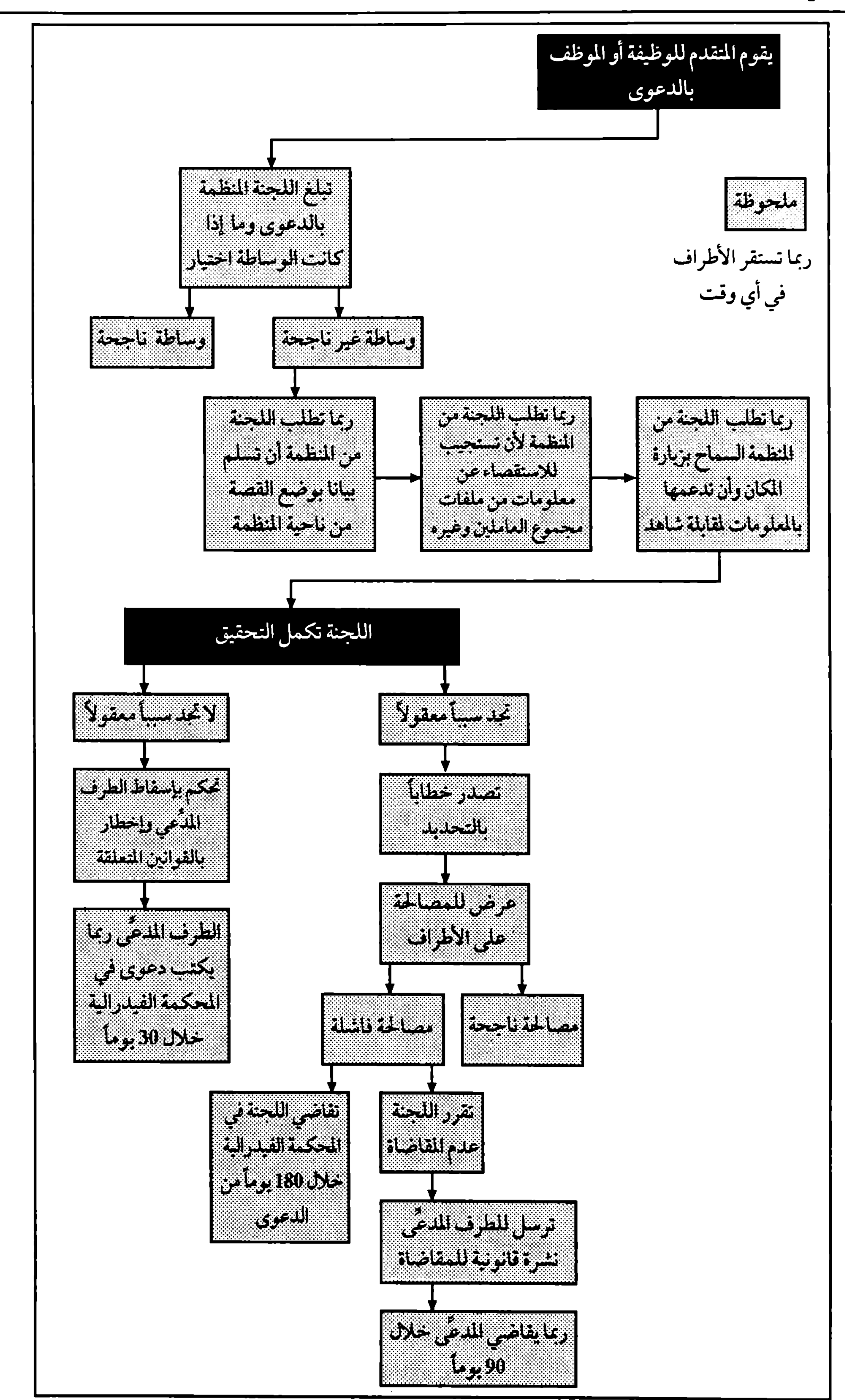
5 - في حكم من التعبير عن دفاع شركتك ضد هذا الادعاء ، من هم المشرفون الذين نالوا ظاهرياً أفعالاً تمييزية وكيف سيكونون مؤثرين كشهود محتملين؟

وهل حصلت على نصيحة قانونية بالنظر لفرص الإقناع؟

وحتى لو أنت مقتنع ، ماذا تخمن سوف تكون عليه التكاليف لرفع الادعاء خلال العملية القضائية ؟

وهل ستكون في حال أفضل لانتهاء المشكلة ، وما هي إمكانات العمل للوصول إلى طريقة لإرضاء الطرفين ؟

شكل (2-3) أسئلة يتم طرحها عندما تتسلم منظمة ما إخطاراً موجهاً من لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية للادعاء عليها



شكل(2-4) عملية تقديم الدعوى للجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية

وبمواجهة عرض الوساطة ، فإن المنظمة لديها ثلاثة اختيارات :

الأول : أن توافق على الوساطة في الادعاء .

الثاني : عمل عرض مستقر بدون وساطة .

الثالث : تجهيز «بيان بالوضع» للجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية . وإذا لم تفعل المنظمة أياً من هذه الخيارات المطلوبة . فإنه يجب أن تضمن معلومات متصلة بعمل الشركة ، ووضع الطرف المدِّعي ، ووصف لأي قوانين أو سياسات وإجراءات تكون مطبقة والتقديم الزمني للإساءة التي أدت إلى الفعل العكسي .

وفي إحدى السنوات حديثاً ، حصلت اللجنة على 385 مليون دولار في حكم لضحايا التمييز في المعاملة . ومن هذا القبيل نحو 116 مليون دولار نتجت من برنامج الوساطة ، وحصلت على 149 مليون دولار خلال المقاضاة ، والباقي نتج من التفاوض بين الأطراف بالمستوى الإداري للجنة التكافؤ ، شاملة المصالحة .

التحكيم الإلزامي لدعاوى التمييز بين الأفراد:

Mandatory Arbitration of Employment Discrimination Claims

لقد جعلت قرارات المحكمة العليا بالولايات المتحدة هذا الأمر واضحاً بأنه «ربما يضطر المتظلمون أو الموظفون إلى أن يتم الفصل في ادعاء اتهم تحت ظروف معينة» . وقدمت هذه الاقتراحات التالية بالترتيب :

- يجب على المنظمات أن تستعرض قضايا التمييز الوظيفي المرفوعة ضدها في الدولة والمحاكم الفيدرالية لتحديد ما إذا كانوا قد ورطوا الموظف الأمر الذي يكون متوقفاً على نوعية بعض الاتفاقيات للفصل في النزاع . وبالتالي يجب **عليهم أن يقرروا ما إذا كان ليتحركوا ويضطروا إلى الفصل في الادعاء.**

- ربما تحب المنظمات أن تنظر إلى إدخال بند الفصل في الادعاء في طلباتهم التوظيفية أو كتيبات الإرشاد للموظفين .

- لحماية مثل هذه العملية ضد الالتماس فيجب على المنظمة : أن تؤسس خطوات للحماية ضد انحراف المسئول عن الفصل في الادعاء ؛ وتسمح للمسئول في الفصل في الادعاء أن يقدم عرضاً تخفيف واسع مُدعًى به (شاملة الإعادة) ؛ وتسمح بمقدار معقول للتحري ما قبل الاستماع .

على سبيل المثال ، بعد مقاضاة لجنة تكافؤ الفرص الوظيفية ، فقد أنجزت شركة Rockwell العالمية إجراءات الشكوى التي تدعم الفصل الملزم في النزاع كما في الخطوة السابقة . وعُرفت (كما هو معروف) ببرنامج ADR أو حل النزاع البديل ، ووسعت شركة Rockwell بالتدريج البرنامج لتغطي كل الموظفين غير النقابيين في بعض المواقع . كما أنه يجب على كل المعينين الجدد بالشركة أن يوقعوا على الاتفاق كشرط التوظيف . والموظفون الحاليون يجب أن يوقعوا ذلك قبل الترقية أو النقل . إن خطط ADR شائعة بالرغم

من أن لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية عادة ما تقابل مثل هذه الخطط لمعالجة ادعاءات أماكن العمل المنحرفة .

الخطوط الإرشادية للإدارة من تناول دعاوى لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية :
Management Guidelines For Addressing EEOC Slaims

نقدم هنا بعض الأمور الرئيسة لتبقى في الذاكرة عند التعامل مع تهمة التمييز في المعاملة :

أثناء تحقيق لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية *During the Eeoc Investigation* :

● **هناك ثلاثة مبادئ** *Three Pinciples* : إذ لم تصل إلى تفاهم ، فلجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية سوف تمارس تحقيقاتها عندئذ يحكمها ثلاثة مبادئ :

المبدأ الأول : تضمن أن هناك معلومات في ملف لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية تبرهن على فقدان فضيلة المسئولية . وغالباً أفضل طريقة للقيام بذلك لا تكون من خلال إجابة محقق لجنة التكافؤ ولكن بتزويدها ببيان مفصل واضعاً دفاع الشركة في أفضل حالاته وبأفضل رؤية مقنعة .

المبدأ الثاني : تعين فقط المعلومات الموفرة لتلك النتائج البارزة في التهمة نفسها . على سبيل المثال ، لا تستجيب لطلب لجنة التكافؤ في عزل الموظفين بسبب السن والنوع ، لو كانت التهمة فقط هي التمييز في المعاملة على أساس النوع .

المبدأ الثالث : أن تحصل على المزيد من المعلومات كلما أمكن عن ادعاءات «الحزب المعارض» لتضمن تفهم الادعاء وتشعباته .

● **أن تتقابل مع الموظفين Meet with Employee** : بعض الخبراء ينصحون بإجراء مقابلة مع الموظف الذي قدم الشكوى ليوضح كل النتائج التي في صميم المشكلة . على سبيل المثال : سؤال : ماذا حدث؟ من المتورط؟ متى حدثت الواقعة؟ هل أثر ذلك على قدرة الموظف على العمل؟ هل هناك شهود ؟ وبعد ذلك جهز بياناً مكتوباً ملخصاً للشكاوى والحقائق والتواريخ والنتائج المترتبة على ذلك ، واطلب من الموظف أن يوقع ويكتب التاريخ في البيان .

● **سلطة لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية EEOC Authority EEOC** : إن محققي لجنة التكافؤ لا يفضلون ولا يتطلعون إلى إدارة المحاكم . فلا يستطيعون القيام بمطالعة التمييز في المعاملة في حدود سيطرتهم ، ولكن يستطيعون تقديم توصيات . فلو أن لجنة التكافؤ أخيراً حددت أن صاحب العمل من الممكن أن يكون مخالفاً للقانون ومصدره الوحيد لكي ينتج أدعاءه هو إنذار قانوني ليتاضي الشخص الذي كتب الاتهام . وبالرغم من أن تزكية المحقق تكون غالباً العامل المحدد في لجنة التكافؤ ، وحيثما نجد السبب لذلك ، فإنه عادة من الأفضل أن تكون مهذباً ومتعاوناً (بحدود) .

● **استلام الوثائق Submitting Documents** : فيما يتعلق بتزويد لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية بالوثائق ، فإنها غالباً في قلب اهتمامات صاحب العمل للتعاون (أو للظهور بمظهر المتعاون) . وبالرغم من ذلك ، تذكر أن لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية تستطيع فقط أن تطلب من أصحاب العمل أن يستلموا الوثائق ، والسؤال بخصوص التوصية أو الشهود تحت القسم . إنها لا تستطيع أن تدفع أصحاب الأعمال

للمسايرة . فإذا رفض صاحب العمل أن يتعاون ، فإن الاستعانة باللجنة يكون فقط للحصول على مذكرة إحضار إلى المحكمة .

• **بيان الوضع** Position Statement : من الممكن أن يكون مفيداً أن تعطي لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية وضع البلاغ الذي يبنى على التحقيق الخاص بصاحب العمل . (في الماضي ، بعض مكاتب لجنة التكافؤ أسست استنتاجاتها المكتوبة على ذلك) . وطبقاً لأحد محامي الإدارة ، فإن تصريحات وضع أصحاب العمل يجب أن تحتوي على كلمات للتأثير مثل «نحن نفهم أن هذه التهمة عن التمييز في المعاملة قد نقحت ضد هذه المنشأة ، وهذا البلاغ يكون لإخبار الوكالة أن هذه الشركة لديها سياسة ضد التمييز في المعاملة ، ويجب ألا تميز في الأسلوب مشحونة بالشكوى» . دعم البيان ببعض التحليل الإحصائي لقوى العمل ، ونسخ من أى وثائق التي تدعم وضع صاحب العمل أو تفسير أي تبرير لشرعية العمل من أجل القرار الذي يكون موضوع الشكوى .

أثناء اجتماع لجنة الاستطلاع : ***During the Fact-Finding Conference***

كجزء من التحقيق ، فإنه سوف تكوّن هناك لجنة للاستطلاع . فإذا أراد صاحب العمل أن يبرم اتفاقاً ، فإن مكان عقد اجتماع لجنة الاستطلاع سيكون مكاناً جيداً للتفاوض ، ولكن هناك أربعة أمور يجب الحذر منها تتعلق بما يلي :

• **السجلات** The Records : إن التسجيل الرسمي الوحيد هو الملحوظات التي يكتبها محقق لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية ، مع العلم بأن الأطراف لا تستطيع أن تتدخل لتصحح خطأ أو توضح حقائق .

• **المحامي** Attorney : إن صاحب العمل يستطيع أن يكلف محامياً ، ولكن غالباً ما تقوم لجنة التكافؤ بإبلاغ أصحاب الأعمال بأن حضور المحامي ليس ضرورياً .

• **المعلومات** Information : إن هذه الاجتماعات غالباً ما تتم سريعاً وفور كتابة الادعاء قبل أن يتم إبلاغ صاحب العمل بشكل كامل بالادعاءات وحقائق الحالة .

• **الشهود** Withesses : من الممكن ، ومن خلال تصريحات الشهود تكون هناك اعترافات ضد أقوال صاحب العمل . وبالتالي ، فإن الشهود (خصوصاً المشرفين) يحتاجون لأن يكونوا على وعي بالدلالة القانونية للحقائق التي من أجلها سيحضرون الاجتماع ، بالادعاءات الممكنة للطرف المتهم ، وما يمكن أن يقوله الشاهد الآخر .

أثناء فصل لجنة التكافؤ في النزاع ومحاولة الاسترضاء :

During the EEOC Determination and Attempted Conciliation

إذا لم تستطع لجنة الاستطلاع حل المشكلة ، عندئذ اللجنة سوف تتولى التحقيق ، والمحقق سوف يحدد ما إذا كان هناك سبب ليصدق أو لا يصدق (ليس هناك سبب) بأن هذا التمييز في المعاملة قد يحدث . وهناك أشياء عديدة يمكن أن ترد إلى الذهن منها :

• **استعرض الموضوع بحرص** Review Carefully : إذا كان هناك سبب ما قد تم الكشف عنه فيجب فحصه بدقة ، كما يجب الاهتمام بالدقة في الكتابة حول الموضوع للجنة . استخدم هذا الخطاب الذي تم

كتابته لإعادة المحاولة لإقناع لجنة التكافؤ والطرف المتهم ومحامي الطرف المتهم ، بأن الادعاء بدون استحقاق .

• **إن تسترضي بتعقل Conciliate Prudently** : إذا ما قامت اللجنة بالإعلان عن اكتشاف السبب في الموضوع ، فإنها تقضي 30 يوماً لعقد اتفاق صلح بين الطرفين . بعض الخبراء لا يحبذون مسألة المصالحة : (أولاً) فإن لجنة التكافؤ غالباً ما تنظر إلى المصالحة ليست على أنها تسوية ، ولكن كنوع من التلطيف العام للطرف المتهم . إذا قامت اللجنة بالتحقيق الكامل ، وقدرت السبب مسبقاً ، فإنه من الممكن ألا تكون هناك مصلحة حقيقية للاستمرار في هذه المرحلة . من المحتمل ألا يكون هناك ادعاء (مبني على الإحصاءات) يوجه من قبل اللجنة . حتى لو قامت اللجنة أو الطرف المتهم في النهاية بكتابة ادعاء ، فإن صاحب العمل سوف يعتبر أن التثبت من الأمر قد تم بعد تسلم الشكوى .

إن معظم ادعاءات لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية يترتب عليها بعض النتائج . وتشرح مقالة «عندما تكون صاحب القرار» بعض الأمور التي يجب أن ينتبه إليها بعض المشرفين .

عندما تكون صاحب القرار:
التعامل مع نتائج التمييز في المعاملة ولجنة المساواة في الفرص الوظيفية :
Dealing With Discrimination Issues and the EEOC

في أغلب الحالات ، تميل نتائج التمييز في المعاملة الوظيفية إلى ترسب الأفعال بواسطة الرؤساء الأفراد . فإن الرئيس اتخذ قراراً أو تفوه بتعليق أحمق أو عديم الفائدة فإن الموظف سريعاً ما يبحث عن التعويض من خلال لجنة التكافؤ أو المحاكم . حتى التصرفات التي لا ينجم عنها أي تمييز - مثل أن يفقد شخص أعصابه أمام مجموعة الموظفين من الأقليات عندئذ يمكن الادعاء عليه بممارسة التمييز في المعاملة ومقاضاته . من الممكن لصاحب العمل أن يفوز ويتم إبراء ساحته ، ولكن لماذا يضع الفرد صاحب عمله في موقف الدفاع عن نفسه؟

إن هناك بعض المضامين التي يمكن أن تكون واضحة أمام رؤساء العمل :

أولاً : بالإضافة إلى التوجيه غير المميز في المعاملة ، فإن صاحب العمل من الممكن أن يكون مدعماً وعالماً بالمبادئ والأدوات التي في هذا الفصل . على سبيل المثال ، يجب أن يتم تفهم الأسئلة التي يمكن أو لا يمكن أن تسألها عند المتقدمين لشغل الوظيفة ، ما الذي ترتب على ظاهرة التحرش الجنسي وكيف أن التشريعات القانونية لتكافؤ الفرص الوظيفية أثرت على نطاق كامل من قرارات الموارد البشرية ، بما في ذلك التي اتصلت بالتقييم والأجر والترقية والأسلوب الانضباطي وصرف الموظفين من الخدمة .

ثانياً : إن الرئيس يجب أن يحذر من اقتراف سوء تصرف إداري بشكل عام ، حيث إن سوء التصرف يمكن أن يكون متصلاً بالقسم الذي يترأسه المدير والذي يتحمل سلسلة التوابع من أجل صالح العاملين ، أو من أجل صالح مادي ، أو أي منهما كما تصنفه المحكمة ، «إن المجتمع عادة يتسامح في التجاوزات المالية» . ففي مثل هذه الحالات ، فإن الموظف غالباً ما يحتج على الضربة المقصودة لإيلام المشاعر . على سبيل المثال ، فإن المحاكم تتحيز للمدعي في بعض المواقف ، حيث إن الرئيس ربما يكون قد سخر ، وهدد ، وحقر ، وتحرش جنسياً بالموظفة . فعلى سبيل المثال ، فإن أحد أصحاب الأعمال قد يخفض رتبة شخص ما من رتبة مدير إلى حارس واتخذ خطوات أخرى ليحقر الشخص . وبالتالي فإن هيئة المحلفين قد حكمت لذلك المدير السابق بـ 3,4 مليون دولار . إن الرؤساء الذين يقومون بسوء التصرف الإداري ربما وبشكل شخصي يكونون عرضة لدفع ما يقرره الحكم من تعويضات .

سادساً : عرّف وناقش إدارة التنوع

إدارة التنوع في تركيبة هيكل القوى العاملة والبرامج المدعمة في هذا الصدد:

DIVERSITY MANAGEMENT AND AFFIRMATIVE ACTION PROGRAMS

لقد ظلت العولمة والتغيرات الديمغرافية إلى حد ما تناقش الدوافع التي وجهت تشريعات التكافؤ في الفرص الوظيفية . بكلمات أخرى ، إن أصحاب الأعمال حالياً لديهم اختيارات محدودة ، ولكنها تلقائياً تدعو إلى مزيد من التنوع . فلم يعد الرجال ذوو البشرة البيضاء يسيطرون على قوة العمل ، وحظيت النساء والأقليات بنصيب الأسد من قوة العمل ، وفي ازدياد نحو المستقبل المترقب . وعلاوة على ذلك ، فإن العولمة بشكل متزايد تفرض على أصحاب الأعمال أن يقوموا بتعيين أفراد من الأقليات ، مع الأخذ في الاعتبار المهارات اللغوية والثقافية للتعامل مع العملاء في البلاد الأخرى . (وبالتالي فإن الجمعية الأمريكية المركزية للقدرات العقلية تزود وبشكل كبير المتقدمين للوظائف بمهارات لغة العالم الشرقي) . وكما أشارت إليها مجلة (وول ستريت) حديثاً : «كما أن الشركات تنشط في المزيد والمزيد من الأعمال حول العالم ، فإن إدارة التنوع ليست مادة عمل بسيطة فيما يتعلق بما هو جيد وحسن في العلاقات العامة» . ولذلك ، فإن أصحاب الأعمال يكافحون لتناسق وتوازن قوة العمل الجنسية والعرقية والعنصرية من باب الحرص على المصلحة الشخصية . في هذا المحتوى ، فإن إدارة التباين بشكل عام ترجع إلى تنوع وتعدد الملامح الديمغرافية ، والتي تميز قوة العمل للشركة ، وخاصة في بنود العنصر الجنسي والثقافة وأصل الجنسية والعاهة الجسدية والعمر والدين .

إدارة التنوع في تركيبة هيكل العمالة : Managing Diversity

بالرغم من أن إدارة التنوع تكون سلاحاً ذا حدين . فإن التنوع في هيكل العمالة يعني زيادة الحد الأعلى للمنافع المحتملة لعملية التنوع (مثلاً وعي ثقافي أكبر ومهارات لغوية أعرض) بينما يترتب على خفض الحد الأدنى للحدود المحتملة لتلك المنافع (مثل الظلم والتحيز) فقد يحد ذلك من أداء الشركة .

وعملياً ، فإن تنوع هيكل العمالة يستخدم كلاً من أعمال الإدارة الإلزامية والتطوعية . فعلى سبيل المثال ، فقد رأينا أن هناك حكماً من إحدى المحاكم بأن هناك العديد من الأعمال الالتزامية لأصحاب الأعمال ، يجب أن تخفض إلى الحد الأدنى من التمييز في المعاملة الوظيفية . ولكن مثل هذه الأعمال الإلزامية يمكن أن تقلل المزيد من حدود التنوع السمجة ، والمزج بين قوى العمل المختلفة داخل نسيج قوي ، أي برنامج لإدارة هيكلة العمالة عادة تعني أن يبدأ من القمة .

- ***توفير قيادة قوية داعمة Provide strong leadership*** : إن الشركات ذات السمعة القوية في إدارة تنوع هيكل العمالة ، لديها رؤساء تنفيذيون CEOS قادرون على تحقيق المنافع من إدارة التنوع . على سبيل المثال ، فهم يمثلون قوة دعم كبيرة لإبراز الحاجة إلى التنوع في هيكل العمالة وتحقيق المنافع من وراء ذلك التنوع . ويمثلون نموذجاً لسلوكيات ما قبل إدارة التنوع .

• ***تقييم الموقف*** *Assess the situation* : إن برنامج إدارة التنوع في هيكل القوى العاملة في مجمله يبدأ بتحديد الشركة للحالة الراهنة للأمور ، فيما يتعلق بالتنوع ، وهل تمارس الشركة نوعاً من التنوع؟ وهل هناك أمور متعلقة بالتنوع تحتاج إلى أن نوليها العناية؟ كما أن هناك الأدوات العامة ، وتشمل التعيين الوظيفي المتكافئ ، ووجود بعض معايير التنوع ، واستطلاعات الاتجاهات للموظفين ، وتقييمات الموظف والإدارة .

• ***دعم عملية تعليم وتدريب إدارة التنوع*** *Provide diversity training and education* : بافتراض أن عملية التقييم تكشف حاجة الشركة لتنفذ نوعاً من برنامج التغيير المطلوب . وهذا التقييم الدوري يحتوي على بعض من أنواع برامج التعليم والتدريب للموظفين ، فعلى سبيل المثال ، فإن الموظفين يناقشون مع خبراء التدريب قيم إدارة التنوع وأنواعاً من السلوك والقيم التي من الممكن تحديدها . إن عملية تدريب إدارة التنوع تهدف إلى أن تجعل الموظفين على دراية بالحاجة إلى تقييم الفروق بين الأفراد ، وبناء احترام الذات . وبشكل عام ، فإن إيجاد بيئة مهنية أكثر ملاءمة وتكافؤا من أجل قوة عمل متنوعة بالشركة .

• ***تغيير نظم الإدارة والثقافة*** *Change culture and management systems* : ولتدعيم التدريب ، فإن الإدارة أيضاً تحتاج إلى تقوية مناهج التدريب بالأفعال . وبشكل نموذجي ، فقد يصاحب برامج التدريب خطوات أخرى واقعية تهدف إلى تقييم المنظمة والثقافة وأنظمة الإدارة . على سبيل المثال ، قد يتم تغيير خطة المنح لتحفيز المديرين على تحسين نتائج استطلاعات الاتجاهات عن صراع العلاقات البينية داخل الأقسام الإدارية .

• ***تقييم برنامج إدارة التنوع*** *Evaluate the diversity management program* : هل تشير استطلاعات الاتجاهات الآن إلى تحسين في مواقفهم تجاه إدارة التنوع؟

فعند استحداث برامج إدارة التنوع لا يمكن تجاهل الأمور السابقة . فمثلاً ، تسهل عملية تدريب المهاجرين بلغاتهم الوطنية من عملية تعلمهم ، وتضمن التزامهم ببعض الأشياء كقواعد الأمن وسياسات التحرش الجنسي ، وبالتالي يسهل انضمامهم ودمجهم داخل قوة العمل في المنظمة . كما تمثل مقاومة المشرف هي أمر آخر . وفي إحدى الدراسات في إحدى شركات البيع بالتجزئة الكبيرة في بريطانيا قد وجد أن هناك قواعد نموذجية لإدارة التنوع كأن «تدرك وتستجيب للاختلافات الفردية» قد تكون متناقضة مع رغبات المشرف في أن يتعامل مع كل فرد بطريقة عادلة .

إدارة قوة العمل في الممارسة العملية : Workforce Diversity in Practice

في الواقع العملي ، فإن أصحاب الأعمال يستخدمون وسائل عديدة لإدارة التنوع . إن مؤسسة Baxter للرعاية الصحية بدأت باتباع سياسة قوية لها : «إن مؤسسة Baxter العالمية تؤمن بأن التعدد الثقافي لجمهور الموظفين يكون ضرورياً لريادة الشركة لنشاط الرعاية الصحية حول العالم» . وبالتالي ، فإن Baxter تنشر هذه الفلسفة في جميع ربوع الشركة . لقد تم اتخاذ خطوات لتقوية التنوع وإدارته . هذه

الخطوات تشمل تقييم جهود برنامج إدارة التنوع ، وتجنيد أفراد الأقليات لمجلس المديرين ، وللتفاعل رسمياً مع ممثلي جماعات الأقليات والشبكات ، وتقديم برامج التدريب لإدارة التنوع .

إن أصحاب الأعمال الآخرين يسهلون عملية تنظيم «شبكات» الأقليات من الموظفين وذلك لمساعدتهم على أن يحتفظوا بالأقلية من موظفي المستوى الإداري . إن أهداف تلك «الشبكات» هي مساعدة الموظفين من الأقليات في أن يتصل البعض بالآخر بشكل أفضل ، وتزويدهم بمعلومات مفيدة متبادلة ، ودعم اجتماعي ، وكذلك الإرشاد . إن الموظفين من الأقليات عادة ينظمون شبكات داخلية بالشركة بأنفسهم . على الرغم من أن الإدارة توفر دعماً مستمراً في بعض الأمور مثل أعمال الطباعة .

منافع إدارة التنوع : Diversity's Benefits

هل يستحق الأمر أن يتم استثمار موارد ووقت الشركة في توسيع إدارتها للتنوع ، وفي أن تجعل موظفيها يعملون جميعاً في تناسق أكثر ؟ إن الإجابة الواضحة سوف تبدو «نعم» . إن IBM قد استحدثت قوى مهام عديدة للأقليات التي ترتكز على مجموعات مثل النساء والمواطنين الأمريكيين بالمولد . في نتاج لعشر سنوات أو أكثر وسعت مهمة قوى المهام من الأسواق متعددة الثقافات لـ IBM . فعلى سبيل المثال ، قررت إحدى القوى أن تركز على توسيع أسواق IBM بين أنشطة الأعمال متعددة الثقافات والمملوكة للنساء .

قانون التكافؤ في الفرص الوظيفية في مقابل برنامج التصرف الإيجابي :

Equal Employment Opportunity Versus Affirmative Action

بداية تستهدف قوانين التكافؤ في الفرص الوظيفية ، التأكد من أن كل فرد ، بغض النظر عن جنسه أو لونه أو جنسيته أو ديانته ، يحصل على فرص التوظف بالمنظمة اعتماداً على مؤهلاته ومهاراته . أما برنامج التصرفات الإيجابية فهو يذهب أبعد من ذلك من خلال إلزام المنظمة باتخاذ الإجراءات فيما يتعلق بمجال الاستئجار والتعيين والترقية والتعويضات بهدف القضاء على الآثار الحالية لكل صور التمييز التي حدثت في الماضي . وما زالت التصرفات الإيجابية تمثل إحدى قضايا مكان العمل في وقتنا الحاضر . ومع انخفاض معدل وجود برامج التصرفات الإيجابية التي تستمد قوتها من المحاكم ، إلا أن المحاكم ما زالت تستخدمها . بالإضافة لذلك ، ما زال الكثير من أصحاب الأعمال مشغولين ببرامج تطوعية . وعلى سبيل المثال ، فإن الأمر التنفيذي رقم 11246 (الصادر في عام 1956) يفرض على المقاولين الفيدراليين القيام بتصرف إيجابي لتحسين فرص التوظيف أمام مجموعات من النساء والأقليات . ويغطي ذلك الأمر التنفيذي نحو 26 مليون عامل - الذين يمثلون 22% من قوة العمل الأمريكية .

الخطوات الواجب اتباعها عند تصميم برامج التصرفات الإيجابية:

Steps in an Affirmative Action Program

وتحت الأمر التنفيذي رقم 11246 EO ، للأهداف الرئيسة لبرامج التصرفات الإيجابية تتمثل في :

1 - استخدام تحاليل عددية لتحديد أي المجموعات المستهدفة هي أقل خطأ أو مقيدة التوظيف . بالنسبة لسوق العمل وثيق الصلة .

2 - إلغاء عوائق التوظيف المتكافئ . عندما توضع برامج التصرفات الإيجابية و إستراتيجية الجهود المخلصة ، التي تؤكد على تحديد وإزالة العقبات لتعيين وترقية النساء والأقليات ، وزيادة تدفق عدد المتقدمين لطلب الوظائف من النساء والأقليات .

والخطوة الأولى هي تحديد الفئات أو المجموعات الأقل تمثيلاً في الوظائف . ومن ثم فإن الخطوات التي يتم اتخاذها يجب أن تشمل :

1 - صدور سياسة توظيف متكافئة مكتوبة تشير إلى أن الشركة تتيح فرص توظيف متكافئة ، مشيرة إلى تعهد المنظمة بالقيام بالتصرفات الإيجابية في هذا الاتجاه .

2 - استعراض دعم الإدارة العليا لسياسة التوظيف المتكافئة ، مثلاً عن طريق تعيين مدير EEO ذي درجة عالية .

3 - للإعلان عن سياسة التوظيف المتكافئة داخلياً وخارجياً ، والالتزام بالتصرفات الإيجابية .

4 - إجراء دراسة عن عملية توظيف النساء والأقليات الحالية عن طريق قسم وتصنيف الوظيفة لتحديد بعض المواقع ، حيث برامج التصرفات الإيجابية تكون لاسيما مرغوبة .

5 - حلل بدقة ممارسات الموارد البشرية للمنظمة لتحديد وإزالة المعوقات الخفية .

6 - طور وانجز البرامج الخاصة لتحسين عملية استخدام النساء والأقليات . وهنا ، استعرض نظام إدارة الموارد البشرية كاملةً (شاملة التوظيف والاختيار والترقية والمكافأة والانضباط) لتعيين حدود فرص التوظيف المتكافئة والقيام بالتغيرات المطلوبة .

7 -استخدم تجنيد مركز للعثور على طالبي وظيفة مؤهلين للوظيفة من المجموعات المستهدفة .

8 - أسس نظاماً للتقرير داخلياً وخارجياً لرصد وتقييم التقدم في كل جانب من البرنامج .

9 - طور الدعم لبرامج التصرفات الإيجابية ، سواء داخل الشركة (بين المشرفين مثلاً من خلال أن يكون ذلك جزءاً من تقييمات الأداء لديهم) وفي المجتمع .

إن تجنب مقاومة المشرف لبرامج التصرفات الإيجابية يمثل أهمية كبيرة . وفي استعراض عن فترة 35 عاماً من البحث ، يقترح كيف يمكن للمنظمات أن تزيد من دعم الموظف . فالموظفون الحاليون يحتاجون لأن يشعروا بأن هذا البرنامج عادل . فبرامج الاختيار الشفافة (اجعل ذلك واضحاً ، ما هي أدوات الاختيار والمعايير التي تستخدمها الشركة) تساعد في هذا الصدد . وأيضاً برامج الاتصال تكون حاسمة وحيوية . وأن يكون واضحاً أن البرامج لا تحتوي على معايير إختيار تفضيلية . ووفر تفاصيل عن المؤهلات لكل

التعيينات الجديدة (لكل من الأقلية وغير الأقلية) . ويجب أن تؤكد مبررات أو مسوغات البرنامج على تقويم عمليات التمييز الماضية في المعاملة ، والقيمة العملية للتنوع وليست الأقل أو المقيدة تمثيلاً في التعيينات .

وقد انتهت دراسة لعدد 113 فرداً من الباحثين عن فرصة عمل في شركة IBM بأن النساء والأقليات العرقية تعتبر أن إدارة التنوع ذات أهمية عند قبول عروض الوظيفة . وعلى الجانب الآخر ، فقد وجدت دراسة حديثة «تأثيرات مباشرة سلبية أو إيجابية قليلة لإدارة التنوع على أداء العاملين» ، ولذلك فإن امتلاك برنامج فعال لإدارة التنوع يبدو أنه السبيل المتاح للحل .

كيف نستطيع أن نقول إن مبادآت إدارة التنوع ذات فاعلية ؟ هناك بعض الأسئلة ذات المغزى يتم توجيهها؟

- هل هناك نساء وأقليات ترفع تقاريرها مباشرة إلى مديري الرئاسة؟
- هل للنساء والأقليات نصيب عادل في التعيينات في الوظائف التي تمثل حجر الزاوية في تحقيق مسارات مهنية ناجحة في الشركة؟
- هل للنساء والأقليات حقوق متساوية في تولي مهام وظيفية دولية؟
- هل صاحب العمل يتخذ خطوات (شاملة عمليات تقييم الأداء الموجهة بالتطور فيه ، وتوفير الفرص التطويرية) والتي سوف تضمن أن يكون مرشحون من الأقليات والنساء في مسار التطور المهني للشركة؟
- هل معدلات الدوران بالنسبة للمديرين من الأقليات والنساء هي نفسها أو أقل بالنسبة لهؤلاء المديرين الرجال ذوي البشرة البيضاء؟

يشجع بعض أصحاب الأعمال التنوع من خلال برامج التصرفات الإيجابية . في هذا الصدد ، فإن «التصرفات الإيجابية» تعني القيام بمجهود إضافي لتعيين وترقية هؤلاء من المجموعات ذات الحماية ، وخصوصاً عندما تكون تلك المجموعات تحت التمثيل .

تحسين الإنتاجية من خلال HRIS.. قياس أو معايرة التنوع :

Improving Productivity through HRIS : Measuring Diversity

إن مدير الموارد البشرية والذي يرغب في تقييم أداء لجنة تكافؤ الفرص الوظيفية ، وكذلك جهود إدارة التنوع لديه العديد من المقاييس التي يمكن أن يختار من بينها والتي من الممكن أن تتضمن – على سبيل المثال – عدد الشكاوى أو الدعاوى المقدمة للجنة التكافؤ كل عام ، تكلفة الموارد البشرية المتعلقة بعمليات التقاضي ، معدل الترقيات بين الموظفين من النساء والأقليات ، ومعايير مختلفة التحليل معدل بقاء أو فقدان الموظفين من المجموعات المتنوعة الجديدة .

إن أى شركة يعمل بها عدة مئات من الموظفين عليها اقتفاء أثر تلك المقاييس حتى لا يكون أمراً مكلفاً . لذا فمن المحتمل أن يسعى مدير HR ليعتمد على العديد من الحلول المحوسبة . هناك إحدى الحزم التي يطلق عليها «نتائج قياس إدارة التنوع» توفر لمديري الموارد البشرية العديد من الخيارات Software (برامج الكمبيوتر) المتصلة بإدارة التنوع ، والتي تهدف إلى تعزيز درجة دقة المعلومات المتاحة أمام المدير ، وتخفيض تكاليف جمعها وتصنيفها . ومن بين أشياء أخرى ، فإن حزم إدارة التنوع المقدمة من بعض المنظمات تسمح للمدير الحساب بأكثر يُسر : فتكلفة كل أجر لإدارة التنوع وفهرس السير الذاتية لقوى العمل ؛ فإن التأثير العددي للتحول الاختياري وسط مجموعات موظفي إدارة التنوع؟ وفعالية موظفي الشركة المزودين لتحركات إدارة التنوع ، مقاييس إدارة التنوع الحالية ؛ وأشياء مثل إحلال التكلفة المباشرة وغير المباشرة لكل أجر .

استقطاب الأقلية باستخدام الإنترنت : Recruiting Minorities online

إن الحديث عن تعيين المزيد من الأقليات أمر واحد ، ولكن تنفيذ ذلك أمر آخر . في التطبيق العملي ، فإن العديد من الأقليات ربما تكون أقل رغبة في استخدام الإنترنت ، مثلاً ، وتكون أقل رغبة لأن تعلم بالوظائف الجيدة من خلال أصدقائهم . وأحد الاختيارات هو توجيه الإعلانات عن الوظائف لسوق أو لأكثر من أسواق الوظائف الموجه بالأقلية على شبكة الإنترنت . على سبيل المثال ، تعرض إعلانات الإنترنت عشرات من مصادر الحصول على مرشحين متنوعين على الشبكة (www.recruiting-online.com/cars) . إن مواقع شبكة النت التي يمكن من خلالها التعرف على مرشحين متنوعين لوظائف بنكية ، تشمل شبكة العمل الأمريكية الأفريقية Nabional Hction Councie of Nabional urban league ، ومجلس الأقليات للعمل القومي في الهندسة وMinorles in Enqineering ، وhispanic online ، وlatino Web ، وSocitey of hispanic Engineerls واتحاد النساء في العلوم ، بنك وظائف الأقليات .

يقدم موقع شبكة Nabional urban league مثالاً جيداً (www.nul.org) . على هذا الأمر . فإن **الضغط على رابط المركز المهني له صفحة تعرض خمسة اختيارات :**

1 - بحث الوظيفة
2 - إعلان عن الوظيفة
3 - Resume Center
4 - وكلاء الوظيفة
5 - Career Resourcps

ففي قسم وكلاء الوظيفة ، يتيح للباحثين عن الوظائف استحداث لمحات عن وظائفهم . عندئذ يتم البحث عن جهات العمل التي تطلب موظفين والتي ربما يلائمهم ذلك ، وترسل رسالة إلى الباحث عن الوظيفة عندما يتم العثور على الوظيفة المناسبة له .

التمييز العكسي في معاملة الأفراد : Reverse Discrimination

تتصدى المحاكم لعملية استخدام مفهوم الحصص في التعيين ، وخصوصاً فيما يتعلق بدعاوى التمييز العكسي في المعاملة (التمييز ضد طالبي الوظائف من غير الأقلية والموظفين) . هناك قضايا عديدة في هذا الموضوع ، ولكن ليست هناك أحكام أو نتائج ثابتة لتلك القضايا . على سبيل المثال ، ففي قضية Bakke

ضد Regentis في جامعة كاليفورنيا (1978) رفضت مدرسة Davis الطبية في جامعة كاليفورنيا قبول الطلاب ذوي البشرة البيضاء Alleu Bakke ظاهرياً ، بسبب نظام حصة التصرف الإيجابي للمدرسة ، والتي اقتضت بأن عدداً محدداً من فرص القبول يخصص للمتقدمين للقبول في المدرسة من الأقليات . وبغالبية خمسة ضد أربعة ، نحت المحكمة جانباً السياسة التي جعلت النوع هو العامل الوحيد الذي يؤخذ في الاعتبار عند فحص طلبات المتقدمين للقبول والتنافس على عدد محدد من فرص القبول ، وبالتالي سمحت بقبول طلب Bakke للالتحاق بمدرسة الطب .

وفي قضية wygantv ضد مجلس Jacksn للتعليم (1986) ، طرحت المحكمة جانباً الآلية في اتفاقية المساومة الجماعية والتي منحت معاملة تفضيلية لمعلمي الأقلية في واقعة وقف العمل . وفي لجنة u.s.v (1986) ، وضعت المحكمة أن المحاكم الصغيرة تستطيع أن تفرض حصصاً عنصرية لتخاطب أغلب الحالات الجادة للتفريق العنصري في معاملة الأفراد . وفي شركة .johusm v للنقل وإقليم santaclara (1987) تمسكت المحكمة أن أصحاب العمل الخاص والعام من الممكن اختياراً أن يتجاوبوا مع أهداف الترقية والتعيين لإفادة الأقليات والنساء . فهذه الاتهامات المحدودة المسيطرة بالتميز في المعاملة العكسية كانت عن طريق الرجال ذوي البشرة البيضاء في يونيو 2001 ، رفضت المحكمة العليا في الولايات المتحدة سماع تحدي texas لسيطرة أحد قوانين برامج التصرف الإيجابي للمدرسة والتي تعطي اعتباراً خاصاً للمتقدمين للوظائف من الطلاب الأمريكيين والمكسيكيين وذوي البشرة السوداء ، وتمييزهم ضد ذوي البشرة البيضاء . وفي عام 2003 مررت المحكمة العليا في الولايات المتحدة حصة جامعة متشيجن لبرامج الاعتراف بالمؤسسة ، وفي يونيو 2007 نصت المحكمة (في حالتها meredith) خطط الواجبات ضد مدرسة ذات السباق القائم . وفي خلال التطبيق . هناك قليل من أصحاب العمل الآن يحكمون مثل هذه الحصص من أجل تعيين الأقلية ، وذلك فإن «رأى المحكمة الدقيق» هنا يجب أن يكون له تأثير قليل في قوى العمل .

حتى الآن فإن التحذير مستحسن من أجل شئ واحد : إن برامج التصرف الإيجابي الاختيارية من الممكن أن تتعارض مع قانون الحقوق المدنية لعام 1991 . بقراءة حرفية ، فإنها من الممكن أن تمنع أصحاب العمل من إعطاء أى اعتبار أياً كان لأحوال الأفراد كأقلية عرقية أو عنصرية وكنساء عند عمل قرار التوظيف . لذلك يجب على أصحاب العمل أن يوضحوا التوظيف الخارجي والتطوير الداخلي لأفضل أقلية مؤهلة ، والموظفين من النساء «حيث إن قرارات توظيف المؤسسة على معايير شرعية» .

إلى جانب ذلك ، فإن التصرف الإيجابي من الممكن أن يؤثر في مواقف في طرق إنتاجية عكسية ، فيمكن لغير المنتفعين بالمنهج التفاعل بسلبية عندما يعتقدون أن مثل هذه البرامج تنتج في كونهم لا يعاملون بطريقة عادلة . ولكن حتى المنتفعين من الممكن أن يتفاعلوا بطريقة سيئة . في إحدى الدراسات ، أعطى التابعون الذين شعروا بأنهم استفادوا من برنامج التصرف الإيجابي المبني على اختيار تمييزي أنفسهم تقديرات ذاتية غير مؤيدة .

الخلاصة : SUMMARY

1 - إن التشريعات التي حظرت التمييز في معاملة الأفراد ليست بجديدة ، فهي تعود لعام 1791 ، حيث أوضح الدستور الأمريكي في مادته الخامسة عدم حرمان أي فرد من الحرية أو العيش أو التمتع بملكية الأشياء ما لم يكن مخالفاً للقانون .

2 - تتمثل التشريعات الجديدة- بشأن القضاء على التمييز في المعاملة بين الأفراد- في قانون الحقوق المدنية الأمريكي لعام 1964 ، والذي جرَّم التمييز بين الأفراد على أساس السن أو الجنس أو اللون أو الديانة أوالجنسية ، ثم تلاه مجموعة الإرشادات الفيدرالية العامة بشأن قواعد الاختيار والتعيين ، ثم قانون المساواة في الأجور لعام 1963 ، ثم قانون مقاومة التمييز بين الأفراد على أساس السن لعام 1967. هذا بالإضافة إلى مجموعة القرارات الصادرة عن المحاكم الأمريكية بشأن الحكم في بعض الدعاوى المرفوعة ضد التمييز بين الأفراد .

3 - أنشأت لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية المتاحة بمقتضى قانون الحقوق المدنية 1964 ، وذلك بهدف تسوية المنازعات بين الأطراف المتصارعة ، ولكن في حالة فشلها في تحقيق ذلك ، فإنها ترفع الموضوع للمحكمة المختصة لتطبيق القانون .

4 - صدور قانون الحقوق المدنية لعام 1991 ،والذي أعاد ذاكرة التاريخ إلى الوراء ، حيث قانون الحقوق المدنية لعام 1866 ، ويختلف هذا القانون عن سابقه في فرض غرامات مالية على المنظمة التي تميز في معاملتها بين العاملين ، دون وجود سبب كاف لمثل هذا التمييز .

5 - صدور قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين بهدف عدم التمييز بينهم وبين غيرهم من العاملين ، مادام يتوافر لديهم المؤهلات والقدرات التي تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بنجاح . بالإضافة إلى ضرورة قيام المنظمة بعمل بعض التعديلات في بيئة العمل بما يمكِّن ذوي الاحتياجات الخاصة من ممارسة واجباتهم الوظيفية .

6 - على الشخص الذي يشعر هو / هي أنه مضطهد في معاملة بسبب إجراء شخصي أو قرار يجب أن يثبت / تثبت أنه مستهدف بمعاملة مختلفة غير قانونية (تمييز مقصود في المعاملة) أو أن هذا الإجراء في سؤال له تأثير مختلف (تمييز غير مقصود في معاملة) على أفراد من الفئة التي تحت الحماية لديه . ففي إحدى الحالات الظاهرة للمعاملة المتباينة فإن المنظمة يجب أن تقدم دليلاً على أن قرارها كان مبنياً على أسباب غير مميزة شرعية . وفي إحدى الحالات الظاهرة للتأثير المختلف الموجود ، فإن المنظمة يجب أن تقدم الدليل أن الممارسة أو الإجراءات التمييزية الظاهرية في المعاملة تكون متصلة بالوظيفة ، ومبنية على سبب حقيقي بالعمل .

7 - هناك أنواع من التميز الخاص في المعاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يتجنبها صاحب العمل أو المنظمة في التوظيف وفي الاختيار . على سبيل المثال ، فإن المنظمات عموماً لا تستطيع أن تعلق من أجل رجل واحد فقط .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1 - اشرح الملامح الأساسية لقانون VII ، وقانون المساواة في الأجر ، و قانون التمييز في معاملة النساء الحوامل ، وقانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكيين ، وقانون الحقوق المدنية 1991 .

2 - ما هي القوانين المهمة من المجموعة السابقة التي تُستخدم في حالة Griggs v. Duke Prwer Company ؟

3 - ما هو التأثير العكسي ؟ وكيف يتم إثباته ؟

4 - ما هو التحرش الجنسي ؟ وكيف يستطيع الموظف أن يثبت واقعة التحرش الجنسي ؟

5 - ما هما الطريقتان الدفاعيتان الأساسيتان التي يمكنك استخدامهما في واقعة احتجاج ممارسة التمييز في المعاملة ؟

6 - ما هي الاختلافات بين المعاملة المتباينة والتأثير المتباين ؟

أنشطة فردية وجماعية : INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1 - إن العمل بفردية أو في جماعات ، يستجيب لـ 3 قواعد مبنية على ما هو مستفاد في الفصل الثاني . تحت أي ظروف (إذا وجدت) تعتقد من الخيارات التالية لتنشئ التحرش الجنسي ؟ :

(أ) أن تثور المديرة المرأة على الموظف الرجل بسبب رفضه لطلباتها في الرغبات الجنسية .

(ب) أن يرجع المدير الرجل للموظفة المرأة كحبيبة أو كطفلة .

(ج) أن تتجسس موظفة امرأة على اثنين من الموظفين الرجال لتحري نكت منصبة نحو الجنس .

2 - بعمل فردي أو في جماعة ، ناقش كيف يجب أن تُعد برنامج التصرف الإيجابي؟

3 - قارن وعارض النتائج المقدمة من Bakke بالمزيد من قوانين المحكمة الحديثة للتصرف الإيجابي . بعمل فردي أو في جماعات ناقش الاتجاه الحالي للتصرف الإيجابي .

4 - بعمل فردي أو في جماعات ، اكتب ورقاً بعنوان «ماذا يجب أن يعرفه المدير عن كيف تعالج لجنة المساواة في الفرص الوظيفية تهمة التمييز في المعاملة لفرد » .

5 - اشرح الاختلافات بين التصرف الإيجابي وفرص التكافؤ الوظيفي .

6 - افترض أنك المدير في مطعم صغير ؛ أنت المسئول عن تعيين الموظفين والإشراف عليهم والتوصية لهم للترقية . بعمل فردي أو في جماعات ضع بقوة قائمة بممارسات إدارة التمييز في المعاملة التي يجب أن تتجنبها .

7 - إن شروط الاختبار لـ HRCI في ملحق هذا الكتاب ترتب المعلومة التي يدرسها من أجل امتحان شهادة HRCI والذي يحتاج إلى إدارة الموارد البشرية في كل مكان (كما في إدارة الموارد البشرية وتخطيط العمل وتطوير الموارد البشرية) . في مجموعة من 4 إلى 5 طلاب ، تفعلون 4 أشياء :

(1) تستعرضون هذا الملحق الآن . (2) تحددون المادة في هذا الفصل التي ترتبط بالمعرنة المطلوبة التي يرتبها الفهرس . (3) تكتبون أسئلة اختبار متعدد الاختيار على هذه المادة التي تعتقد أنها مناسبة للخاتمة في امتحان HRCI ؛ (4) وإذا يسمح الوقت يرسل فرد من مجموعات أسئلة فريقك أمام الفصل ، لذلك فإن الطلاب في الفرق الأخرى يستطيعون أن يأخذوا أسئلة اختبار البعض الآخر .

تدريب عملي : EXPERIENTIAL EXERCISE

«رتبة هوائية» أم «ضحية»؟ : "Space Cadet" or victim?

إن قضايا التمييز في المعاملة نادراً ما تكون بسيطة ، بسبب أن صاحب العمل غالباً ما سوف يجادل بأن الفرد متسبب بغضبه بأدائه السيء أكثر من التمييز في المعاملة ، ولذلك فغالباً هناك عنصر «الدافع الممزوج» لمثل هذه المواقف . إن حقيقة الحالة توضح هذا (اتحاد V.Burk لوسطاء كاليفورنيا واستئنافات محكمة كاليفورنيا رقم 161513 غير المنشورة 2003/12/12) . الحقائق كانت متتابعة ، إن اتحاد وسطاء كاليفورنيا تعني الخدمة الفورية لتدعيم الإخطار القانوني لوكلاء الدولة الحقيقية . أحد المحامين الاثنى عشر الذي استجاب لهذا الخط الساخن نيابةً عن الاتحاد وهو محامي كاليفورنيا الذي يبلغ 61 عاماً ويعمل مع الاتحاد من 1989 حتى عام 2000 . وحتى 1996 تلقى أغلب العروض الجيدة وزيادة في الأجر . في هذا الوقت فقد بدأ أعضاء الاتحاد بملء الشكاوى حول مشاورات . وأخبره رئيسه في الاتحاد بأن يكون أكثر لطفاً وأكثر اتفاقاً بتزويد النصيحة . في العامين الأخيرين ، فإن أعضاء الاتحاد سوف لا يزالون يشتكون من هذا الفرد . وبين أشياء أخرى ، فإن أعضاء الاتحاد المدُعين للتعامل معه ملأوا الشكاوى راجعين إليه كرتبة هوائية و«كعاجز» و كـ«هزيع كامل» . وبالتبعية فإن رئيسه اتصل بأعضاء الاتحاد الستة والذي ينصحهم المحامي ؛ بأن خمسة من الستة قالوا إنهم لديهم خبرات ضعيفة . واتهمه الاتحاد بأنه أساء معاملة أعضاء الاتحاد ، وأنه يدعمهم بالمشورة القانونية غير المناسبة .

رفع المحامي قضية على الاتحاد مُدعياً بأن هذا الانفعال مرتبط بالعمر . ولتدعيم دعواه فقد سجل من بين أشياء أخرى أن أحد الزملاء قد أخبره أنه كان من المحتمل أن يكون قريب الوصول من التقاعد وأن

الزميل الآخر أخذه بأنه ومحام آخر قد بلغوا العمر واستعدت محكمة الاستئناف لتقرر هل انفعال الاتحاد على المحامي كان بسبب عمره أم بسبب أدائه .

الهدف : إن الهدف من هذا التدريب هو تدعيم التمرين على التحليل وتطبيق معرفة التشريعات القانونية لتكافؤ الفرص على مشكلة حقيقية .

الفهم المطلوب : أن تكون معتاداً كاملاً على المادة المقدمة في هذا الفصل . بالإضافة إلى قراءة حالة «لرتبة الهوائية» السابقة التي يكون مبنى عليها الاختبار التجريبي .

كيف تضع الاختبار والتعليمات :

1 - قسِّم الفصل إلى مجموعات 3 أو 4 طلاب .

2 - كل مجموعة يجب أن تقدم إجابات على الأسئلة الآتية :

(أ) بناءً على ما قرأته في هذا الفصل ، ما هي القواعد القانونية التي تجب على أساسها أن يدعي محامي كاليفورنيا البلغ 61 عاماً أنه ضحية التمييز في المعاملة ؟

(ب) أى قوانين ومبادىء تشريعية تضع على أساس المنظمة نهايتها لمحامي 61 عاماً ؟

(ج) بناءً على سبق ، ما هي القوانين والمبادئ التشريعية التي يجب أن تتخذها للوضع الذي يكون شرعياً لعزل شخص من أجل أداء سيئ ، على الرغم من أن الشكل التمييزي في المعاملة المنهاية (ليس من الضروري القول بأن هناك شكلاً تمييزياً في هذه الحالة) .

(د) لو أنك كنت القاضي ، ومطلوب لعمل قرار في هذه الحالة ، ماذا سيكون قرارك ولماذا ؟

(هـ) إن قرار المحكمة (أسفل) لذلك من فضلك لا تقرأه حتى تكمل التدريب .

في هذه الحالة ، فإن محكمة الاستئناف الدولية بكاليفورنيا قررت أن النتيجة المنطقية الوحيدة التي يمكن استخراجها من الدليل بأن المدعِّي موقوف بحق ، لأنه فشل في تدعيم الأداء الكفء لوظيفته بالنصيحة القانونية الحكيمة و الدقيقة والكاملة لمدعى الخط الساخن (على الاستئناف بأن محامي الخط الساخن الرئيسي خسر العمر وعاجز وادعاءات عدم التمييز (تقرير الموارد البشرية BNA ، 12 يناير 2004) .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

حالة عن التمييز العنصري : A Case of Racial Discrimination

يعمل John Peter البالغ من العمر 44 عاماً بأحد المستشفيات التعليمية الواقعة بإحدى المدن الكبرى في الجنوب الغربي للولايات المتحدة الأمريكية ،كما أنه متزوج ويعول طفلين دون العشرين من عمرهما ، بالإضافة إلى أنه قضى فترة طبيباً مقيماً بهذا المستشفى إثر تخرجه في كلية الطب بجامعة كولومبيا .

ومن ناحية أخرى ، فإن Alana Anderson تعد من الممرضات الفاتنات اللائي يعملن بالمستشفى ، وهي تجمع بين الجنسية الأمريكية والأفريقية ، وهي في نفس الوقت متزوجة ولاتعول أطفالاً وتقيم بسكن الممرضات الملحق بالمستشفى . بالإضافة إلى أنها تقضي وقت فراغها في الحصول على دورات في مجال التمريض لصقل مهاراتها في هذا الصدد .

وفي أحد الأيام ، أراد Chapman مدير المستشفى أن يكرم أفضل الكفاءات الموجودة بالمستشفى من أطباء وهيئة تمريض وإداريين ، ولكن تلقى Chapman تليفوناً من Peter يشكو فيه Anderson من أنها أبدت له إعجابها بشخصه ، بل وأهدته بوكيهاً من الزهور في عيد الحب ، وإنها على اتصال دائم به من خلال التليفون . عندئذ شعر Peter بأن هناك محاولة للتحرش به جنسياً .

وبناء عليه استدعى Chapman الممرضة وقابلها على انفراد ، وأبدى لها عدم ارتياح Peter باهتمامها الزائد ، ونصحها بعدم الاستمرار في إغرائه . وبعد فترة اعتقد Chapman بأن الموضوع قد انتهى ، ولكن سرعان ما وجد أن Anderson تقدمت باستقالتها من منصبها بالمستشفى . وفوجئ بوصول خطاب من المحامي يعلمه فيه بأنه وPeter مطلوبان للمثول أمام المحكمة بسبب التمييز العنصري ضد الممرضة Anderson ، وانصب ادعاؤها على قول Chapman لها أثناء المقابلة الخاصة أعتقد أنه لايعد حقاً للأفراد من الطوائف العنصرية المختلفة بأن يمارس الحياة الرومانسية داخل المستشفى".

الأسئلة : Questions

1 - ماهي في اعتقادك سُبل خروج Chapman من هذه القضية؟

2 - هل تعتقد أن Peter بإمكانه الادعاء بتحرش Anderson به جنسياً؟

3 - باعتباركChapman ما الذي يجب أن تفعله الآن لتتفادى الوقوع في مثل هذه الأخطار مستقبلاً؟

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة Carter: للنظافة Carter Cleaning Company

تساؤل عن التمييز في المعاملة: A Question of Discrimination

لقد واجهت Jennifer جينيفر واحدة من أولى المشاكل في مراكز كارتر للنظافة لوالدها ، متهمة بعدم وفاء إجراءات وممارسات إدارة HR باحتياجات الشركة الحالية .

مشكلة واحدة بالخصوص تهمها وهي قلة الانتباه لمواد التوظيف المتساوية . وبشكل واقعي ، فقد أديرت عملية التعيين كاملةً وحُرة بواسطة كل مدير مخزن ، والمديرون أنفسهم لم يستلموا تدريباً نظراً لمثل

المواد الأساسية كأنواع الأسئلة التي يجب ألا تُسأل للمتقدمين للوظيفة . وبالتالي ، فإنه ليس معتاداً في الحقيقة ، فإنه رتب للمتقدمين من النساء أن يُسأل مثل هذه الأسئلة "من اللاتي بالأطفال عندما تكونين بالعمل ؟" وبالنسبة للمتقدمات من الأقلية أن يُسأل حول سجلات القيد و تواريخ الإئتمان . وبالنسبة للمتقدمين من غير الأقلية ، فإن ثلاثة من مديري المخازن كانوا رجالاً و 3 نساء من ذوات البشرة البيضاء لا يسألون هذه الأسئلة على هذه الطريقة ، كما أدركت چينيفر من مقابلاتها الشخصية مع المديرين . وبناءً على المناقشات مع والدها ، فقد استنتجت چينيفر هذا الجزء من السبب لهذا الموقف المفروض تجاه صدّ التوظيف المتكافيء من (1) نقص قياس الحقائق لوالدها بشأن المتطلبات القانونية و(2) الحقيقة كما وضعها Jack Carter " بشكل واقعي ، فإن كل عمالنا من النساء وأعضاء الأقلية على كل حال ، ولذلك لا أحد يستطيع حقيقة " أن يدخل هنا ويتهمنا بالتمييز في المعاملة أليس كذلك؟

قررت Jennifer أن تلغى كل الأسئلة السابقة ، ولكن قبل أن تفعل ذلك ، فقد واجهت سلسلتين من مشاكل الحقوق المتساوية ، اثنتين من النساء في أحد مخازنها أكدتا لهما بشكل خاص بأن مديرهما يفعل مقدمات جنسية غير مرحب بها تجاهها ودعت إحداهما أنه هددها بعزلها إذا لم تجتمع به بعد ساعات . وأثناء رحلة اكتشاف الحقيقة للمخزن الآخر ، فإن رجلاً أنيقاً وكبيراً – يبلغ 73 عاماً يشتكو في الواقع بأنه رغم خبرته التي هي أكثر من 50 عاماً في مجال الأعمال ، فإنه يأخذ أقل من آخرين لديهم نصف خبرته ، ويعملون في نفس مجال الوظيفة . وقد نتج عن مقابلة چينيفر للمخازن الأسئلة التالية :

الأسئلة : Questions

1 - هل حقيقي بالفعل كما ادعى Jack Carter أنه " نحن لا يمكن أن نُتهم بالتمييز في المعاملة بسبب تعيين الغالبية من النساء والأقليات على كل حال؟

2 - كيف يجب أن تواجه Jennifer وشركتها تهم التحرش الجنسي والمشاكل؟

3 - كيف يمكن أن تناقش Jennifer وشركتها تهم المشاكل المحتملة للتمييز في السن؟

4 - الحقيقة المعطاة أن كلاً من مخازن الشركة لديها فقط عدد قليل من الموظفين ، هل شركتها في الحقيقة تدار ومنُفذة بتشريع تكافؤ الحقوق؟

5 - وأخيراً ، على جانب من المشاكل المحددة ، ما هي مواد الإدارة المستخدمة الأخرى (أشكال طلبات التقدم للوظيفة والتدريب وغير ذلك) التي يجب أن تُراعى مُعطية احتياج حضورهم بالامتثال لقوانين الحقوق المتساوية؟

الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبطاقة تسجيل الموارد البشرية

EQUAL OPPORTUNITY AND THE LAW

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - **تحديد خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية .**

2 - **شرح وتقديم أمثلة على كل نوع من الإستراتيجيات على مستوى الشركة والاستراتيجية التنافسية .**

3 - **تفسير معنى نظام التوجه بالاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، وما هى أهميته؟**

4 - **توضيح وشرح كل الخطوات العشر لأسلوب بطاقة أداء الموارد البشرية لاستحداث نظم إدارة الموارد البشرية .**

في مواجهة ضغوط من التجار التقليديين والشركات الإلكترونية ، كان يتحتم على شركة (ALBERT Sons) ذات الـ 2,500 متجر للطعام والعقاقير و 230,000 عامل ، تحسين الأداء وتعظيم الربحية والسرعة في تقديم خدماتها . ولإنجاز ذلك ، فإن استراتيجية الشركة الأساسية تتطلب ضبط التكاليف بقوة ، تعظيم العائد على رأس المال المستثمر ، وانتهاج مدخل التوجه بالمستهلك في تحقيق النمو ، واستخدام التقنية ، وبث الحماس والنشاط في المساعدين . وكما هو الحال في العديد من الشركات في الوقت الحاضر ، اعتمدت الإدارة العليا لشركة (ALBert Sons) على مديريها للموارد البشرية لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية . كيف استطاع فريق الموارد البشرية بشركة (ALBert Sons) معاونة الشركة في ضبط تكاليفها ، وتعيين الأفراد من المتقدمين للوظائف يكونون من بين الذين يركزون على العميل ، ثم بث النشاط والحيوية فيهم؟ ولقد تم ذلك من خلال وضع عمليات محددة خاصة بانتقاء ، وتدريب ، وطرق دفع ، وسياسات وممارسات أخرى للموارد البشرية دعمت الأهداف الإستراتيجية للإدارة العليا .

وكما هو الحال في (ALBERT Sons) ، عادة ما يشكل مديرو الإدارة العليا سياسات وممارسات أقسامهم وذلك يجعلها مفهومة بلغة (أو تصطف مع) الأهداف الإستراتيجية للشركة . ويتمثل الغرض الأساسي لهذا الفصل ، في توضيح كيفية تطوير نظم إدارة الموارد البشرية التي تدعم ، وتكون مفهومة بلغة الأهداف الإستراتيجية لشركتك . ونوضح هنا كيفية ترجمة إستراتيجية النشاط للشركة في سياسات وممارسات عملية للموارد البشرية قابلة للتطبيق .

كما سنوضح عملية الإدارة الإستراتيجية ، وكيف يتم وضع خطة إستراتيجية ، ودور مدير الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية ، و(في الملحق) «أسلوب بطاقة أداء الموارد البشرية» خطوة خطوة لاستحداث سياسات وممارسات للموارد البشرية التي يجعلها مفهومة بلغة الأهداف الإستراتيجية للشركة .

أولاً : تحديد خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية

عملية الإدارة الإستراتيجية:

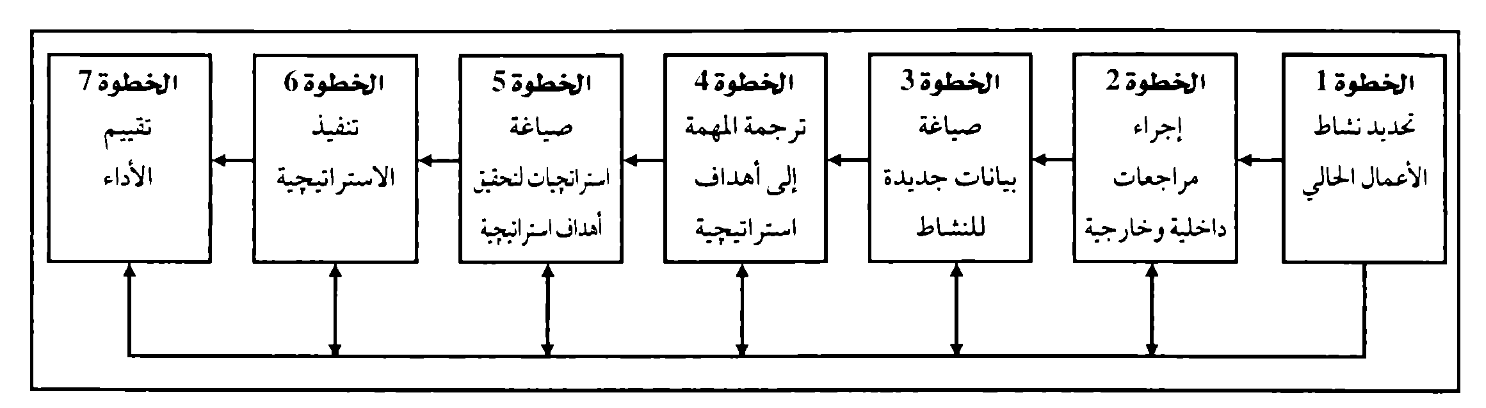
THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS

في ظل مواجهة شركة Ford للسيارات (Ford Motor Company) لخسائر ضخمة ، وحصة سوقية مستنزفة لصالح كل من شركة Toyota وNissan ، فقد أدركت شركة فورد حاجتها لوضع خطة إستراتيجية جديدة . ولقد كانت المنافسة شرسة ، حيث كانت تكاليف شركة Ford أعلى من منافستيها و استنزفت طاقة المصنع غير المستغلة الأرباح . واستنبط مدراء شركة Ford إستراتيجية«التقدم للأمام» "The Way Farward" . انطوت تلك الخطة الإستراتيجية الجديدة على إغلاق عدة مصانع وإنهاء خدمة 20,000 موظف . وكما هو في شركة Ford فإن الخطة الداخلية لإستراتيجية Strategic Plan هي خطة الشركة للكيفية التي من خلالها يمكن للشركة أن تحدث توافقاً بين نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية للمحافظة على الميزة التنافسية . ويتمثل جوهر التخطيط الإستراتيجي في طرح سؤال ، " أين نحن الآن كنشاط أعمال ، وأين نرغب أن نكون ، وكيفية بلوغ ذلك ؟ وعندئذ يصيغ المدير إستراتيجيات محددة (للموارد البشرية ووظائف أخرى) لتحريك الشركة من وضعها الحالي للوضع الذي تصبو إليه . فالإستراتيجية عبارة عن مجموعة من التصرفات أو الأفعال . فقد تضمنت إستراتيجيات شركة Ford إغلاق مصانع ، وإنهاء خدمة موظفين . وسنناقش إستراتيجيات معيارية متنوعة بإيجاز .

أولاً : إمعان النظر في عملية الإدارة الإستراتيجية: Steps in Strategic Management

خطوات الإدارة الإستراتيجية :

يعتبر التخطيط الإستراتيجي جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية . و تنطوي الإدارة الإستراتيجية على كل من التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي ، وهي «عملية تحديد وتنفيذ خطة المنظمة الإستراتيجية ، من خلال إحداث توافق ومواءمة لقدرات الشركة مع متطلبات البيئة . يتضمن التخطيط الإستراتيجي انظر الشكل



شكل (3-1) عملية الإدارة الاستراتيجية

(3-1) خمساً من مهام الإدارة الإستراتيجية السبع : 1 - تعريف نشاط الأعمال وتطوير مهمة الشركة . 2 - تقييم نقاط قوة وضعف الشركة الداخلي ، وكذلك الغرض والتهديدات . 3 - صياغة بيان جديد لنشاط الأعمال . 4 - ترجمة المهمة إلى أهداف إستراتيجية 5 - صياغة إستراتيجيات أو مجموعة إجراءات العمل .

ومع ذلك ، وفي أبسط صورة يعد التخطيط الإستراتيجي عملية بسيطة بشكل ملحوظ : حيث يعني تحديد نوع النشاط الذي يعمل به في الوقت الحالي ، وما هي الأنشطة التي تصبو إليها ، وصياغة إستراتيجية لبلوغ ذلك ، وكذلك تنفيذ خطتك . وسنتناول خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية السبع كاملة فيما يلي :

الخطوة الأولى - تعريف وتحديد نشاط الأعمال الحالي Define the Current Business : يجب على كل شركة ، أن تختار المجال الذي ستنافس فيه ، وبوجه خاص ، ما هي المنتجات التي ستبيعها وأين ستبيعها ، وكيف ستختلف منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات منافسيها . تعمل كل من شركة رولكس Rolex ، وسايكو Seiko في مجال الساعات ، ولكن شركة رولكس تبيع خط منتجات محدوداً من الساعات غالية السعر ، وذات الجودة العالية .

بينما تبيع شركة سايكو تشكيلة واسعة ومتنوعة من الساعات غير باهظة الثمن نسبياً ، لكنها ذات خصائص وسمات مبتكرة مثل وجود البوصلات و«الأليتميتر» مقاييس الارتفاع .

لذلك ، تتضمن معظم القرارات الإستراتيجية التي يتخذها المديرون تحديد نوع « المجال أو نشاط الأعمال» الذي ينبغي أن تعمل فيه شركاتهم . وعلى سبيل المثال ، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات التي سيبيعونها ، والمحال الجغرافية التي ستباع فيها تلك المنتجات أو الخدمات ، وكيف سيتم تمييز تلك المنتجات أو الخدمات عن منتجات أو خدمات المنافسين . أى أنهم يتساءلون «ما هو موقعنا الحالى ، في المجال أو نشاط الأعمال الذي نأمل أن نعمل فيه ، وما هي المجالات أو أنشطة الأعمال التي نأمل أن نعمل فيها ، آخذين في الاعتبار فرص وتهديدات شركتنا ، وكذلك نقاط ، قوة وضعف الشركة الداخلية ؟» . بعد ذلك يختار المديرون الإستراتيجيات ومجموعة الإجراءات أو التصرفات ، مثل شراء المنافسين أو التوسع فيما وراء البحار ، كل ذلك في سبيل انتقال الشركة من وضعها الحالي إلى الوضع المنشود أو المرغوب فيه مستقبلاً .

أحياناً يستخدم المديرون «بيان رؤية» كنوع من الإيجاز لتلخيص رؤيتهم في كيفية سير وجريان نشاط الأعمال . ويمكن النظر لرؤية الشركة على أنها بيان عام لاتجاهها المقصود والمأمول ، الذي يوضح بشكل واسع «ما الذي نطمح أن نكون عليه ؟» ويمتلك (روبرت ماردوخ) رئيس مؤسسة للأخبار (التي تمتلك myspace.com ، شبكة Fox ، وصحفاً عديدة ، وعمليات تليفزيونية عبر الأقمار الصناعية) رؤية لشركة متكاملة عالمية تعتمد على الأقمار الصناعية في جمع الأخبار ، وأنشطة الترفيه ، والوسائط الإعلامية المتعددة . كما أطلقت شركة Webmd نشاطها استناداً على رؤية لموقع إلكتروني يوفر كل شئ قد يرغب الفرد في معرفته عن القضايا الطبية ذات الصلة .

وتقول إحدى شركات العناية بالعيون «تتمثل رؤيتنا في العناية ببصرك» . وعلى نحو لا يثير الدهشة ، فإن الأمر يحتاج إلى نوع ما من الخيال أو الأحلام لكي تكون قادراً على صياغة بيان رؤية يلخص في كلمات قليلة فكرة أو تصور المديرين لمآل نشاط الشركة في المستقبل (وجهتها) ويقول خبيران في الإدارة هما (وارن بنيس) و(بيرت ماتيوس) ما يلي :

«**لكي يختار القائد اتجاهاً ما** يتحتم عليه أولاً أن يصبح لديه صورة ذهنية محددة للحالة المستقبلية الممكنة والمأمولة للمنظمة . ربما تكون تلك الصورة التي نطلق عليها رؤية غامضة أوغير واضحة كحكم ، أو دقيقة كهدف ، أو بيان المهمة أو الرسالة . وتكمن النقطة الحاسمة في أن الرؤية تعبر عن نظرة لمستقبل واقعي وحقيقي وجذاب للمنظمة ، حالة أفضل من الواقع الحالي في بعض النواحي والنقاط المهمة» .

إن الرؤى عادة ما تكون طويلة الأمد ، وتعبر عن أفكار ومفاهيم واسعة ، حيث يصيغ أيضاً معظم المديرين بيانات الرسالة في سبيل «توصيل أو الإبلاغ عن (مَنّ تكون) ، ماذا نفعل وما هي وجهتنا ؟» . بينما يعبر عن الرؤى عادة بمصطلحات عامة جداً بشأن ما ينبغي أن يكون عليه نشاط الأعمال . فإن المهمة أو الرسالة يعبر عنها بعبارات عامة عن ماهية مهامنا الأساسية الآن . ففي فيلم "Saving Private Ryan" الذي عرض منذ عدة سنوات كانت مهمة الفريق إنقاذ Ryan الخاص . قبل انكماش نشاط أعمالها الحالي ، تبنت شركة Ford ثم انطلقت نحو المستقبل بعد أن صاغت مهمة ناجحة مميزة عبرت عنها بإنجاز تلك العبارة " الجودة هي المهمة الأولى "where Quality is Job one?" تتمثل مهمة أو رسالة وكالة كاليفورنيا للطاقة في " أن نُقِّيم وندافع عن ونعمل مع كل من الشركاء «العامة / الخاصة» (على سبيل المقارنة ، رؤية الوكالة لسكان ولاية كاليفورنيا متمثلة في إتاحة خيارات أو بدائل طاقة موثوق فيها ومتنوعة وآمنة ومقبولة بيئياً) .

الخطوة الثانية- إجراء مراجعات خارجية وداخلية Perform External and Internal Audits : واقعياً ، يبدأ المديرون تخطيطهم الإستراتيجي بتحليل أوضاعهم الخارجية والداخلية بطريقة منهجية . ينبغي أن توفر وتحدد الخطة الإستراتيجية تجاه الشركة حتى يصبح ذات معنى بلغة الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة التي تواجهها الشركة ، وكذلك أوجه القوة والضعف لديها . ولتيسير تلك المراجعة الإستراتيجية الخارجية

الداخلية ، يستخدم العديد من المديرين تحليل Swot لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص الجديدة والتهديدات المحتملة . يتضمن ذلك استخدام جدول Swot الذي يوضحه الشكل (3-2) لجمع وتوليف وتنظيم عملية تحديد نقاط قوة الشركة ، ونقاط ضعفها ، والغرض والتهديدات .

نقاط القوة مثال : مجموعة بحثية قوية	نقاط الضعف مثال : الماكينات العتيقة
الفرص الجديدة مثال : التوسع في أسواق الصين	التهديدات مثال : اندماج منافسين لتكوين شركة واحدة قوية

شكل (3-2) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

الخطوة الثالثة- صياغة بيانات جديدة للنشاط الجديد وبيانات الرؤية أو الرسالة Formulate New Business and :Mission Statments : بناء على تحليل الموقف ، يتم طرح التساؤلات الآتية : ما الذي ينبغي أن يكون عليه نشاط عملنا الجديد ، من خلال تحديد المنتجات التي ستقوم الشركة ببيعها ، وأين ستباع ، وكيف ستختلف منتجات الشركة أو خدماتها ، عن منتجات وخدمات المنافسين ، ما مهمتنا ورؤيتنا الجديدة ؟ .

الخطوة الرابعة- ترجمة المهمة إلى أهداف إستراتيجية Translate the Mission into Strategic Goals : إن مقولة «جعل الجودة المهمة الأولى للمنظمة» شيء ، وتفعيل تلك المهمة لمديريك شئ آخر . حيث يحتاج مديرو الشركة لأهداف إستراتيجية . أي تحديداً ماذا تعني تلك المهمة لكل قسم معبراً عن ذلك في تحديد كيفية رفع زيادة الجودة ؟ وكمثال ، يحتاج مدير مبيعات شركة Webmd لأهداف فيما يتعلق بعدد موفري المحتوى الطبي الجديد ذي العلاقة - الشركات التي توفر الفيتامين ، والمستشفيات ، وMMOs التي ينبغي تسجيلها سنوياً ، بالإضافة إلى أهداف تتعلق بعوائد المبيعات . يحتاج مدير تطوير نشاط الأعمال لأهداف تتعلق بعدد مجالات الأعمال الجديدة . مثل استخدام webmd للمساعدة في إدارة مكاتب الأطباء عبر الإنترنت . لكي يتطور الطبيب أو الطبيبة . وعلى نحو مماثل ، لا تستطيع مجموعة citicorp العمل بمفردها مع مهمة مثل «تقديم وتوفير خدمات مالية متكاملة وشاملة في أرجاء العالم» . فهي تحتاج لتوجيه التصرف الإداري إلى أهداف خاصة بأمور مثل بناء قيمة الأصحاب ، المصلحة ، و الحفاظ على معدلات فائقة من العوائد ، وبناء ميزانية قوية ، وإحداث توازن في النشاط بواسطة العملاء والمنتج والموقع الجغرافي .

الخطوة الخامسة- صياغة إستراتيجيات لتحقيق أهداف إستراتيجية Formulate Strategies to achieve the Strategil Goals: : مرة أخرى تعتبر الإستراتيجية بمثابة مجموعة إجراءات أو تصرفات . فهي تبين الكيفية التي

ستنتقل بها المنشأة من نشاط عملها الحالي إلى النشاط المأمول الذي ترغب أن توجد فيه (كما تشكلها الرؤية ، والمهمة أو الرسالة ، والأهداف الإستراتيجية) في ظل الفرص الجديدة للشركة والتهديدات ونقاط القوة والضعف .

تمثل الإستراتيجيات جسراً بين الوضع الراهن للشركة والوضع المأمول والمرغوب في المستقبل . تتسم أفضل الإستراتيجيات بأنها موجزة تماماً ، بالنسبة للمدير لكي يتمكن من شرحها بعبارة يسهل توصيلها ، ويكون لها صداها عند الموظف . يوضح (الشكل 3-3) هذا المبدأ . فعلى سبيل المثال ، جوهر إستراتيجية Dell «كن مباشراً» وتسعى حثيثاً استراتيجية شركة Wal-Mart وبأقصر الطرق نحو الأسعار المنخفضة يومياً .

الشركـــة	المبدأ الإستراتيجي
(ديل) Dell	كن مباشراً
(إيبي) ebay	التركيز على المجتمعات التجارية
(جنرال إليكتريك) General Electric	احتلال المركز الأول أو الثانى في كل مجال صناعي ننافس فيه أو نخرج من هذا المجال .
(الخطوط الجوية الجنوبية الغربية) Southwest Airlines	تلبية احتياجات العملاء المسافرين جواً لمسافات قصيرة Short-haul travel تقديم أسعار تذاكر تقارب تكلفة السفر بالسيارة
(فانجورد) Vanguard	قيمة فائقة يصعب تحقيق مثلها unmatchable للمالك المستثمر
(وال مارت) Wal - Mart	أسعار منخفضة يومياً .

شكل (3-3) بعض الإستراتيجيات في كلمات قليلة

إن المحافظة على وضوح وإيجاز الإستراتيجية يساعد في خدمات مشاركة كل الموظفين في تلك الإستراتيجية واتخاذ قرارات تتوافق معها . فعلى سبيل المثال ، إن الفهم المشترك لاستراتيجية Nokia من قبل الإدارة التنفيذية يساعد كثيراً في شرح وتفسير كيف تستطيع الشركة صنع واتخاذ آلاف القرارات أسبوعياً وبشكل مترابط منطقياً .

الخطوة السادسة – تنفيذ الإستراتيجية Implment The Strategies : يعني تنفيذ الإستراتيجية ترجمة الإستراتيجيات إلى إجراءات وتصرفات ونتائج من خلال تعيين أفراد فعلياً (أو تسريحهم) وبناء (أو إغلاق) مصانع ، وإضافة (أو حذف) منتجات وخطوط إنتاج ، ويتضمن تنفيذ الاستراتيجية : تشكيل وأداء وتطبيق جميع وظائف الإدارة : التخطيط ، التنظيم ، القيادة والرقابة .

الخطوة السابعة - تقييم الأداء Eva Inate Performance : لا تنجح الإستراتيجيات دائماً . على سبيل المثال ، أعلنت شركة Procter and Gamble عن بيعها لأنشطتها الغذائية المتبقية Jif , Crisco , Folger's Coffe بسبب رغبة الإدارة في التركيز على المنتجات المنزلية وأدوات التجميل .

إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة . فالمنافسون يقدمون منتجات جديدة ، كما أن الابتكارات التكنولوجية تجعل العمليات الإنتاجية متقادمة ، كما أن التوجهات الاجتماعية تخفض من الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات ، في حين تزيد وتوسع الطلب على منتجات وخدمات أخرى ، وتبقى عملية الرقابة الإستراتيجية على معاصرة وحداثة استراتيجية الشركة . فهي عملية تقييم التقدم نحو الأهداف الإستراتيجية واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة . تراقب الإدارة المدى الذي وصلت إليه الشركة في مقابلة أهدافها الإستراتيجية ، وتتساءل دائماً عن أسباب وجود الانحرافات .

وفي نفس الوقت تمعن الإدارة النظر ، وتفحص بدقة الموقف الإستراتيجي للشركة من حيث المنافسين ، التحسينات والتطورات التكنولوجية ، الخصائص الديمغرافية للعملاء . . الخ) وذلك لاكتشاف وتحديد ما إذا كانت هناك أي تعديلات يجب إدخالها على استراتيجية الشركة . ويطرح التقسيم الإستراتيجى العديد من الأسئلة المهمة . وعلى سبيل المثال ، «هل تساهم كل موارد شركتنا كما هو مخطط في تحقيق أهدافنا الإستراتيجية»؟ ، «ما هو السبب وراء أى تعارضات أو تناقضات»؟ و«هل تشير التغيرات التي تحدث في موقفنا إلى وجوب مراجعة خطتنا الإستراتيجية»؟

ثانياً : الإستراتيجيات على مستوى الشركة والإستراتيجية التنافسية

أنواع الإستراتيجيات : Types of Strategic

إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy: ينهمك المديرون في ثلاثة أنواع للتخطيط الإستراتيجي (انظر الشكل 3-4) . على القمة ، على مستوى نطاق الشركة العام ، تتألف العديد من الشركات وتضم أنشطة ومجالات عمل عديدة . فعلى سبيل المثال ، تدير شركة (بيبسي كولا) Pepsi colo أنشطة Pepsi ، وFrito-lay ، وPizza hut . لذلك تحتاج شركة pepsi colo لإستراتيجية على مستوى المنظمة . تحدد الإستراتيجية على مستوى المنظمة محفظة الأنشطة أو مجالات العمل ، والتي إجمالاً تشكل الشركة والأساليب والطرق التي بها ترتبط تلك الأنشطة مع بعضها البعض . **وفي هذا الخصوص هناك بدائل عديدة محتملة :**

- وتقتضي إستراتيجية تنويع divesification أنشطة المنظمة ضمناً أن تتوسع المنشأة من خلال إضافة خطوط منتج جديدة .
- تعني إستراتيجية التكامل الرأسي vertical integration : توسع الشركة ربما عن طريق إنتاج موادها الخام ، أو بيع منتجاتها بشكل مباشر للعملاء .

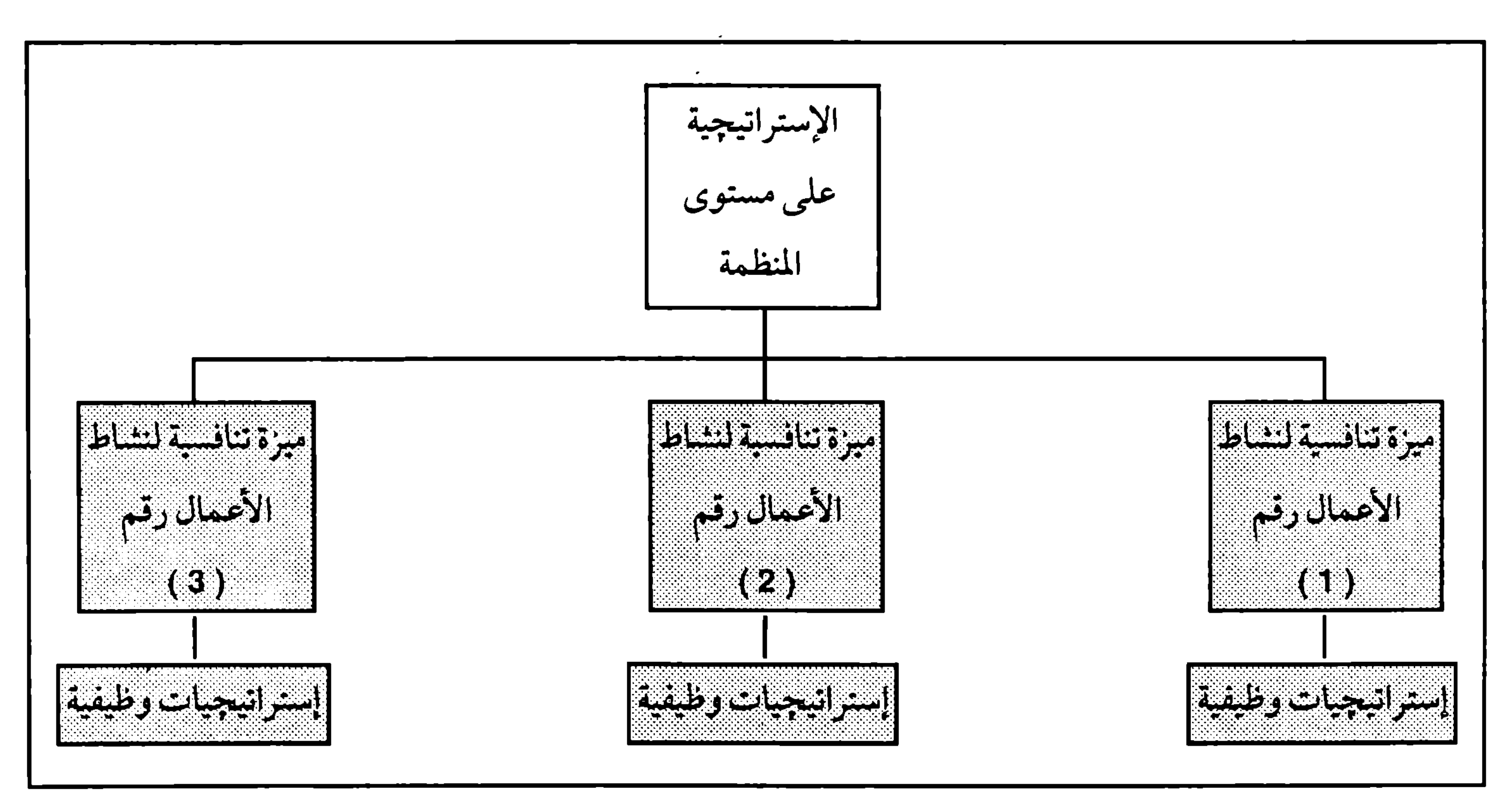
• الدمج consolidation : تخفيض حجم الشركة .

• التوسع الجغرافي : على سبيل المثال ، امتداد نشاط العمل إلى الخارج ، ويعتبر كل ذلك بدائل أخرى محتملة لاستراتيجية الشركة على مستوى المنظمة .

الإستراتيجية التنافسية Competieive Strategy : وعلى المستوى التالي نزولاً لأسفل ، يحتاج كل مجال أنشطة من تلك المجالات (مثل Pizza Hut) إستراتيجية تنافسية على مستوى النشاط . تحدد الإستراتيجية التنافسية كيفية بناء وتقوية وتدعيم الوضع التنافسي لمجال النشاط على المدى الطويل في السوق . وعلى سبيل المثال ، تحدد تلك الاستراتيجية الكيفية التي ستنافس بها Pizza Hut مع شركة Papa John's ، أو كيف ستتنافس شركة Wal-Mart مع شركة Target . وتحاول الشركات تحقيق مزايا تنافسية لكل مجال من أنشطتها . ويمكن أن نعرف الميزة التنافسية على أنها أي عوامل أو قوى تتيح للشركة تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات منافسيها لزيادة حصتها السوقية . تستخدم الشركات العديد من الإستراتيجيات العامة لتحقيق ميزة تنافسية :

• الزيادة في التكلفة **Cost Leadership** : تعني سعي المنشأة لأن تصبح رائدة من حيث تكلفتها المنخفضة في مجال صناعي ما ، وتعتبر شركة Dell مثالاً كلاسيكياً على ذلك . فهي تحافظ على ميزتها التنافسية من خلال نظام عملياتها البيعية والتوزيع الذي يعتمد على شبكة الإنترنت ، بالإضافة إلى استخدام أسلوب البيع المباشر .

• التميز **Differentiotion** : يعتبر مثالاً آخر للإستراتيجية التنافسية . ففي إستراتيجية التمييز ، تسعى الشركة لأن تصبح متفردة في مجالها الصناعي على مدى أبعاد لها قيمتها الكبيرة والواسعة عند المشترين أو العملاء .



شكل (3-4) العلاقات بين الإستراتيجيات في شركات متعددة النشاط

لذلك تؤكد شركة Volvo على أن تكون سياراتها آمنة ، وتركز شركة Papa John'spizza على العناصر الطازجة في مكونات البيتزا ، وبيع شركة Target ماركات تجارية أكثر جودة وذلك بالمقارنة مع شركة Wal-mart وتؤكد شركة Mercedes-benz على الموثوقية والمصداقية والجودة .

وكما هو الحال في شركة Mercedes-benz ، عادة ما تستطيع شركات أخرى فرض أسعار متميزة إذا ما برهنت أنها نجحت في تمييز نفسها بشكل جوهري عن المنافسين بطريقة تغري العملاء على شراء منتجاتها أو خدماتها .

عندما تكون صاحب قرار : *when you are on your own*

استخدام برامج الكترونية لتخطيط نشاط الأعمال :
Using Computerized Business Planning Software

هناك العديد من حزم البرامج الاكترونية لتخطيط نشاط الأعمال المتاحة لمساعدة رئيس القسم أو مالك مشروع صغير في كتابة خطط استراتيجية وخطط لنشاط الأعمال . فعلى سبيل المثال ، يحتوي البرنامج الالكتروني **Business plan pro from palo alto** على كل المعلومات ووسائل التخطيط المساعدة التي تحتاجها لوضع خطة نشاط أعمال . فهو يشتمل على **30** عينة لخطط وتعليمات خطوة بخطوة (مع أمثلة) لاستحداث كل جزء من أفراد الخطة (ملخص تنفيذي ، تحليل السوق . . الخ) ، وكشوف مبرمجة ، للتخطيط المالي **financial plannlg spread sheets** وجداول سهلة الاستخدام . على سبيل المثال ، تحديد حجم المبيعات المتوقعة وبرامج آلية - لإعداد رسوم بيانية من فئة **3-D** لتوضيح بعض الأمور مثل المبيعات الشهرية والأرباح السنوية .

ويساعد ذلك البرنامج السحري أو الممتاز **Business Plan pro** المدير أو مالك شركة صغيرة على وضع خطة نشاط أعمال خطوة بخطوة . وستكون النتيجة تطوير خطة متكاملة وخطة إستراتيجية عامة كاملة ، - ورسوم بيانية ، وجداول وتنسيق وترتيب محترف . على سبيل المثال ، إضغط على «بدء خطة» وتعرض أيقونة التخطيط سلسلة من الأسئلة مثل «هل تبيع شركتك منتجات أم خدمات أم كليهما ؟» و «هل ترغب في خطة نشاط أعمال تفصيلية أم أساسية » و«هل تبيع شركتك بالأجل؟» بعد ذلك ، مع انتقالك لكل جزء متتال من الخطة توضح لك أيقونة التخطيط التعليمات مع أمثلة ، مما يسهل عليك وضع ملخصك التنفيذي (أو أي جزء آخر من الخطة بما فيها الخطة الإستراتيجية) . وكلما انتقلت إلى الجزء الكمي من حصتك ، مثل وضع خطط بتنبؤات مالية وبيعية ، تقوم أيقونة - التخطيط بترجمة أرقامك لجداول ورسوم بيانية .

• استراتيجية التركيز Focusers : يقتطع هؤلاء لأنفسهم شريحة سوقية (مثل شركة ferrari) وينافسون فيها من خلال توفير أو تقديم منتج أو خدمة للعملاء لا يكون بمقدور العملاء الحصول عليها بطرق أو من شركات أخرى .

الإستراتيچية الوظيفية Functional Strategy : وفي النهاية ، يتكون كل مجال أعمال مفرد من عدد من الأقسام مثل ، التصنيع ، و المبيعات ، وإدارة الموارد البشرية . تحدد الإستراتيچيات الوظيفية مجموعة التصرفات أو إجراءات العمل الأساسية التي سيتبناها كل قسم لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها التنافسية . وينبغي أن تصبح الإستراتيچيات الوظيفية للشركة ذات مغزى في ضوء - استراتيچيتها التنافسية/ إستراتيچية النشاط .

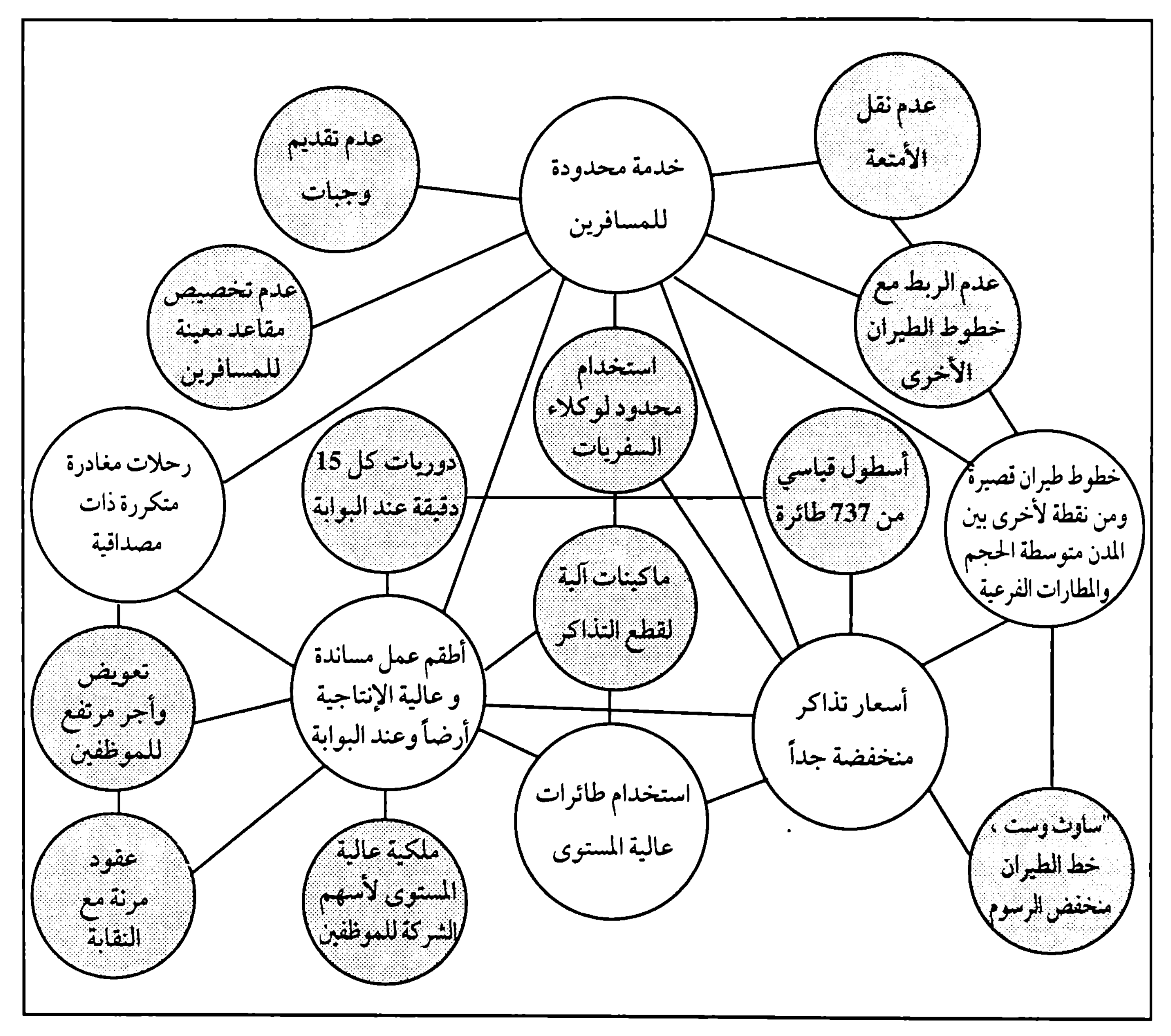
وتتضمن إستراتيچيات الموارد البشرية لشركة dell وضع أنشطة الموارد البشرية على الشبكة الإلكترونية لدعم إستراتيچية زيادة التكلفة التنافسية للشركة . توضح حالة «عندما تكون صاحب قرار» When you're Your own النظام الذي يمكن استخدامه لتيسير جهود التخطيط .

تحقيق التوافق الإستراتيچي : Achieving Strategic Fit

أحياناً ، يضع المديرون إستراتيچيات لمواجهة إحدى المعضلات . فعلى سبيل المثال ، ربما يكشف التحليل الذي قاموا به عن وجود فرص بإمكانهم السعي نحو استغلالها ، ولكن لاتتاح لديهم نقاط القوة المطلوبة أو ليس لديهم الأصول والموارد اللازمة ، أو ربما يتم ذلك التحليل عن وجود تهديدات تنافسية كبيرة (مثل تلك التي تواجه شركة Ford) حيث الشركة كما يبدو عامرة بنقاط الضعف . في مثل تلك المواقف ، هل ينبغي على الشركة ببساطة مواءمة وتحقيق التوافق بين قدراتها وبين الفرص والتهديدات الواضحة أمامها ، أم ينبغي أن تتوسع جيداً فيما فوق قدراتها للاستفادة من فرصة ما ؟ وفي هذا الصدد هناك إمكانتان:

التوافق Fit : يؤكد خبير التخطيط الإستراتيچى (مايكل بورتر) على وجهة النظر الخاصة (بالتوافق) . فهو يقول إنه ينبغي على المدير أن يضمن تناغم وانسجام ودعم الإستراتيچيات الوظيفية للشركة مع كل من الاستراتيچية على مستوى المنظمة ، والاستراتيچية التنافسية : ذلك التوافق هو الذي يضخ المياه في إستراتيچية الشركة .

وعلى سبيل المثال ، تتبنى شركة الخطوط الجوية الجنوبية الغربية southwest airlines إستراتيچية زيادة التكلفة المنخفضة ، وتطوع أنشطتها الوظيفية لتقديم خدمة مناسبة منخفضة التكلفة في خطوط سعرها قصيرة المدى (مسافات قصيرة) .



شكل (3-5)ن ظام أنشطة شركة الخطوط الجوية الجنوبية الغربية Southwest

فهي تقوم بدوريات سريعة كل 15 دقيقة عند البوابة ، مما يمكِّن طائراتها من الطيران لساعات أطول من منافساتها ، وانطلاق رحلات مغادرة كثيرة بطائرات أقل . كما أنها تتخلص من أشكال الرفاهية مثل الوجبات وتخصيص المقاعد للمسافرين ، والدرجات المتميزة من الخدمات التي تعتمد عليها شركات خطوط طيران أخرى ذات الخدمات الكاملة في بناء إستراتيجياتها التنافسية .

يوّضح الشكل (3-5) ذلك . تمثل الدوائر الأوسع (الوردية) الأنشطة الرئيسة قلب في نظام نشاط Southwest منخفض التكلفة : خدمات محدودة للمسافرين ، ورحلات مغادرة متكررة وموثوق فيها ، وأطقم عمل مساندة وعالية الإنتاجية أرضاً وعند البوابة ، واستخدام طائرات عالية المستوى ، وأسعار تذاكر منخفضة جداً ، وخطوط طيران لمسافات قصيرة وقريبة . تدعم أنشطة فرعية متنوعة وقرارات كل من تلك الأنشطة . فعلى سبيل المثال ، تعني الخدمة المحدودة للمسافرين أشياء مثل عدم تقديم وجبات ، وعدم

تخصيص مقاعد معينة للمسافرين ، وعدم نقل الأمتعة ، واستخدام محدود لوكلاء السفريات . كما تعني أطقم عمل مساندة وعالية الإنتاجية أرضاً وعند البوابة تعويض وأجر مرتفع ، وعقود مرنة مع النقابة ، ومستوى عال من ملكية الموظفين لأسهم في الشركة . وتعكس إستراتيجية شركة Southwest منخفضة التكلفة الناجحة نظام مُدار بشكل جيد ، حيث يتوافق فيه كل مكون وظيفي مع المكونات الأخرى . وإذا ما انصب تركيز شركة ford على مفهوم التوافق ، فكان ينبغي عليها اتخاذ أفضل الخطوات للتخلص من نقاط الضعف (مثل الطاقة الفائضة ، وأن يبنوا تصميمهم التنظيمي ومستويات الإدارة الخاصة بهم) .

الرافعة Leverage : دوماً ما يعتبر التوافق والتناسب مهماً ، لكن خبيري الإستراتيجية (هامل وبراهالاد) Hamel and Prahalad الانغماس الشديد في عملية التوافق الاستراتيجي . وهما يقران بأن كل شركة ينبغي عليها في النهاية أن تجري وتحدث تزامناً بين مواردها ومسئولياتها . ومع ذلك ، فإنهما يجادلان بأن الانهماك المفرط في عملية التوافق قد يحد من النمو . وبشكل أساسي ، يقولان إن هناك أوقاتاً عندها يتوجب على المدير التعامل وعدم التركيز على نقاط ضعف الشركة ، وبدلاً من ذلك ، البناء على والاستفادة القصوى من بعض نقاط القوة الجوهرية والمتفردة في الشركة ، سعياً وراء اغتنام الفرص . وهما يقولان إن هناك طريقة أخرى تتمثل في زيادة القوة المكتسبة من استغلال الموارد وإكمال أو إضافة لما لديك ، وفعل الكثير بما يتوافر لديك يمكن أن تصبح أكثر أهمية من مجرد إحداث توافق بين الخطة الإستراتيجية وبين الموارد الحالية فقط . فعلى سبيل المثال ، « إذا كانت الموارد المتواضعة عائقاً يتعذر تجاوزه نحو الريادة المستقبلية ، لما وجدت شركة G m ذاتها في موقف دفاعي أمام شركة Monda » . ولقد ركزت شركة Dell التي تتنافس مع شركة BM والعملاقة في الوقت الحالي مواردها المحدودة نسبياً في بناء عملية بيع مباشر ، وعملية تلقي وتنفيذ الأوامر عالية الكفاءة ، بالإضافة إلى نظام توزيع كفء جداً .

دور إدارة الموارد البشرية في تكون واستحداث ميزة تنافسية:
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT'S ROLE IN CREATING COMPATITIVE ADUANTAGE

لكي يكون لديها استراتيجية تنافسية فعالة ، يتحتم على الشركة أن تمتلك ميزة تنافسية أو أكثر ، أي «العوامل التي تتيح لمنظمة تمييز منتجها أو خدمتها» . وتحقق شركة Southwest للخطوط الجوية مكانة الرائد في التكلفة المنخفضة جزئياً من خلال سياسات التوظيف التي يترتب عليها امتلاك قوة عمل عالية الدافعية والمرونة والتي تحتاجها للقيام برحلات طيران دورية كل 15 دقيقة . ولقد وجدت شركات خطوط طيران الأكبر مثل Delta التي واجهت قواعد نقابية مقيدة ، وقواعد عمل ، وهيكل أجور صعوبة في منافسة شركة Southwest التي يُقْدم موظفوها بشغف على التحليق بطائرة على «مدار دوريات» تستغرق جزءاً فقط من الوقت الذي يستغرقه فريق شركة Delta .

يمكن أن تأخذ الميزة التنافسية أشكالاً عديدة . بالنسبة لشركة دوائية ، ربما تتمثل هذه الميزة التنافسية في جودة وكفاءة فريقها البحثي وبراءاتها الاختراعية . وبالنسبة لموقع إلكتروني مثل Myspace تتمثل في امتلاك نظام برامج إلكترونية . تعتبر تلك الميزة التنافسية في شركة Longo Toyota (قوة العمل الجديدة) تنوع القوة العاملة وسياسات وممارسات الموارد البشرية التي تتيح لشركة Longo البناء عليها وتحقيق أقصى استفادة منها .

في الوقت الراهن ، يَسهل على معظم الشركات الوصول وامتلاك نفس التقنيات الحديثة ، لذا فإنه نادراً ما تصبح التكنولوجيا لوحدها كافية لتمييز شركة عن أخرى . فعلى سبيل المثال ، لا تمتلك شركة Toyota معدات تصنيع لا تتوافر عند شركة Ford . إذن لماذا تكون شركة Toyota أكثر كفاءة بشكل كبير ، ولماذا تتميز سياراتها بتلك الجودة العالية ؟ إن رؤية ومشاهدة فرق التجميع الصغيرة المدارة ذاتياً عند تجميعها لسيارة Toyota (أو Saturn) يمكن أن يجيب عن هذه الأسئلة فوراً .

ففي معظم الشركات حالياً ، فإن ما يصنع الفرق هو مهارات والتزام الموظفين ، ونظام الإدارة الذي ينتج ويظهر المهارات والالتزام . ولقد تناول أحد خبراء الإنتاج بجامعة هارفارد مجموعة من شركات التصنيع التي أدخلت أنظمة تصنيع متكاملة خاصة تعتمد على الحاسب الآلي لزيادة وتعزيز الكفاءة والمرونة . **وفيما يلي عرض لما توصل إليه** :

تشير كل البيانات في دراستي لنتيجة واحدة : تتحدد المرونة التشغيلية بشكل أولي من خلال مشغلي المصنع ، والمدى الذي يصل إليه المديرون في عملية تعهدهم بالرعاية ، وصقل مهاراتهم ، وضبط سلوكياتهم ، والتواصل معهم . وتعتبر المعدات ودمج الحاسب الآلي في عملية التصنيع عناصر ثانوية .

لذلك لن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً من زائر مصنع Kentucky Camry التابع لشركة سيارة Toyota's Lexington ، اكتشاف سر جودة وتفوق سيارة Camry . وتقوم فرق صغيرة من بين العاملين في التجميع يتم انتقاؤهم بعناية ، ومدربون بشكل جيد بعملية فحص وتقييم عملها ، كما تختار أعضاء فرقها ، بالإضافة إلى التفاعل مع المهندسين والموردين لتحسين المكونات ، والتوافق و التلاقي مع مديري الإدارة العليا بالمصنع ، مع قضاء أسابيع عديدة سنوياً في عملية التدريب . وتنخفض التكاليف وتزيد وتتعزز الجودة نظراً لقدرة والتزام فرق العمل المدارة ذاتياً ببذل أقصى جهدها دوماً . تضمن ذلك إستراتيجيات الموارد البشرية بشركة Toyota المعبر عنها بأسبوع كامل في عملية انتقاء واختبار الموظفين ، وثلاثة أسابيع سنوياً للتدريب ، ومكافآت تعتمد على مفهوم الفريق تحفز فرق التجميع لإدارة إنجازها وأدائها ذاتياً على سبيل المثال . وتقدم الصورة بعنوان «قوة العمل الجديد» مثالاً آخر .

لونجو تويوتا : *Longo Toyota*

قوة العمل الجديد : *The New Work Force*

يدعي بعض الخبراء أن تنوع قوة العمل يوجد الصراعات ويزيد التكاليف . لكن ذلك الادعاء يتهاوى ويسقط عندما تكون Longo Toyota في El-monte بكاليفورنيا . تدعم إستراتيجية Longo للموارد البشرية إستراتيجيتها التنافسية في خدمة قاعدة متنوعة للغاية من العملاء من خلال استئجار وتطوير قوة عمل بيعية ممن يتحدثون كل اللغات بدءاً من اللغة الإسبانية إلى اللغة الكورية واللغة التاجالوجية .

وبانتهاج تلك الإستراتيجية للموارد البشرية ، ربما أصبحت شركة Longo الآن واحدة من موزعي ووكلاء السيارات الأمريكية الأكثر نمواً والتي يعمل لديها قوة بيعية قوامها 60 شخصاً يتحدثون أكثر من 20 لغة وتوفر قوة العمل لدى شركة Longo ميزة تنافسية قوية لخدمة قاعدة متنوعة من العملاء تزداد بشكل مطرد .

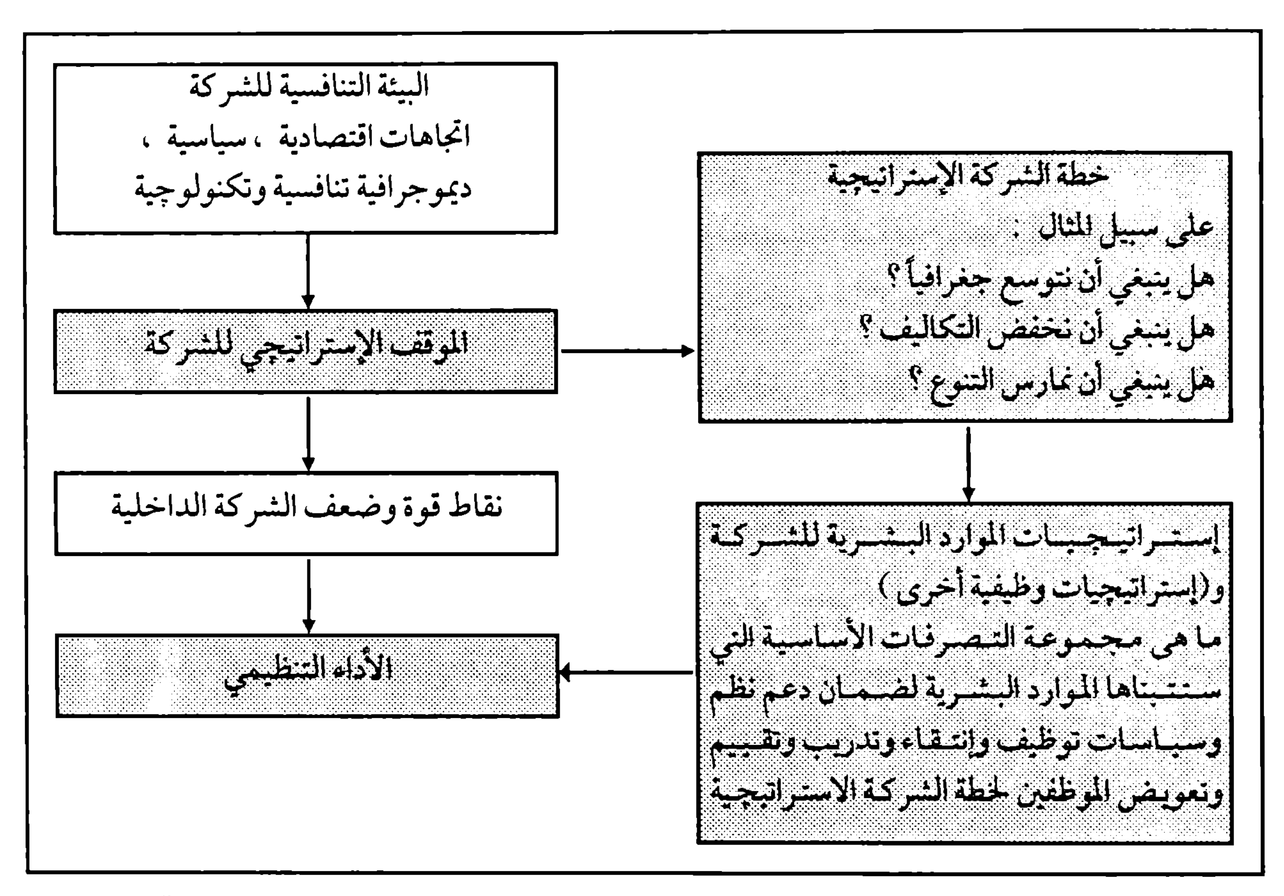
لذلك تساهم إدارة الموارد البشرية في نجاح شركة Longo . وبينما يفقد موزعون آخرون نصف القوة البيعية لديهم سنوياً ، تحافظ Longo على 90% من موظفيها بشكل جزئي من خلال تأكيدها على سياسة الترقية وشغل الوظائف الشاغرة داخلياً والتي تجعل ما يزيد على ثلثي مديريها من الأقليات .

كما تتخذ خطوات نحو جذب مزيد من النساء ، مثلاً عن طريق إضافة فرد في قسم إدارة المبيعات يقضي وقته في تدريب أفراد قوة العمل البيعية الذين لا تتوافر لديهم الخبرة ، والذين تحتاجهم الشركة عادة ، وفي مجال نشاط الأعمال الذي يستطيع فيه منافسون بسهولة تقليد المنتجات وصالات العرض ، ومعظم الخدمات ، نجحت Longo في بناء ميزة تنافسية تعتمد على تنوع الموظفين .

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : Strategic Human Resource Management

يستخدم المديرون مصطلح " إستراتيجيات الموارد البشرية " للإشارة إلى مجموعة محددة من أنشطة التصرف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تتبناها الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية . على سبيل المثال ، إن واحداً من الأهداف الإستراتيجية لشركة Fedex هو تحقيق مستويات فائقة في خدمة العملاء ، وتحقيق ربحية عالية من خلال قوة عمل قوية الالتزام ، وتفضيلاً في بيئة عمل مرتبطة باتحادات نقابية وتنبع إستراتيجيات الموارد البشرية بشركة Fedex من هذا الهدف . فهي تتضمن استخدام أدوات وأساليب متنوعة لبناء قنوات اتصال ثنائية الاتجاه ، وتنقية المديرين المرتقبين أو المحتملين الذين يملكون قيماً لا تعبأ أو لا تتوجه بالناس thier values aren't people-crienteok ، بجانب ضمان أقصى مدى ممكن من المعاملة العادلة ، وتوفير الأمن الوظيفي لجميع العاملين ، واستخدام أشكال متنوعة من طرق التحفيز داخل الأنشطة والعمليات لمنح الموظفين كل فرصة للاستغلال الكامل لما لديهم من قدرات وإمكانات . ويوضح الشكل (3-6) التفاعل بين إستراتيجية الموارد البشرية ، والخطط والنتائج الإستراتيجية للشركة .

تعني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات للموارد البشرية تستحدث كفاءات الموظفين والسلوكيات والتصرفات التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها . ولنتأمل المثالين التاليين لشركتي الخطوط الجوية الجنوبية ودل :



شكل (3-6) الربط بين الإستراتيجيات على نطاق الشركة وتلك الخاصة بالموارد البشرية

شركة الخطوط الجوية الجنوبية الغربية **Southwest Airlines** : من المحتمل ألا يفكر معظم المسافرين على رحلة الطيران رقم 172 لشركة Southwest للخطوط الجوية من أورلاندو إلى (لويس ڤيل) كثيراً في كيفية محافظة الشركة على أسعارها المنخفضة . ربما يفترض هؤلاء أن ذلك يعود لامتلاك الشركة لأسطول حديث من الطائرات أو سياسات شراء الوقود ، لكن ذلك كله لم يكن لأسباب رئيسة . وإذا كان الأمر كذلك ، فإن شركتي United and Us Air ما عليهما سوى تقليد شركة Southwest .

وتكمن القوة الحقيقية الخفية لشركة Southwest في إستراتيجيتها لإدارة الموارد البشرية . حيث تعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات لإدارة الموارد البشرية ينتج عنها كفاءات الموظفين والسلوكيات التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية . فما هي أهداف Southwest ؟ . يتمثل هدفها الأساسي في تقديم خدمة ملائمة منخفضة التكلفة للسفر على خطوط طيران لمسافات قصيرة . كيف تقوم الشركة بذلك ؟ إن واحدة من الطرق الرائعة والقوية أن التحرك يكون سريعاً ، وردية كل 15 دقيقة عند بوابة الصعود للطائرة ، وهكذا تظل الطائرات في حالة طيران لساعات أطول بالمقارنة مع

منافسيها . فما هي كفاءات ومهارات الموظفين التي تحتاج لها شركة Southwest للقيام بتلك الدورات السريعة ؟ أطقم العمل الأرضية ، وموظفو البوابات ، وحتى الطيارين ، كلهم يبدأون العمل ، ويبذلون أقصى مالديهم لجعل الطائرات في حالة تحليق مستمر . ما هي ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي سوف تنتج كفاءات الموظفين وسلوكياتهم ؟ تعتمد إستراتيجية الموارد البشرية على سياسة تعويضات عالية ، ومهام عمل مرنة ، وتدريب متبادل وشامل ، وأسهم ملكية للموظفين . يمكن أن نعرض سريعاً كل ما سبق كما يلي : 1- تعويضات مالية عالية ، ومهام عمل مرنة 2- وجود أطقم عمل أرضية وموظفين يفعلون كل ما عليهم مهما كلفهم ذلك ، ويبذلون أقصى ما لديهم 3- أن تقوم الطائرات بدورة طيران كل 15 دقيقة . 4- تحقق شركة Southwest أهدافها الإستراتيجية لتقديم خدمة ملائمة منخفضة التكلفة .

شركة دل Dell : يتمثل جوهر الإستراتيجية التنافسية لشركة Dell دوماً في أن تكون رائداً للتكلفة المنخفضة . يستخدم مديرو الموارد البشرية لشركة Dell إستراتيجيات متنوعة للموارد البشرية لدعم أهداف الشركة في تخفيض التكلفة . فعلى سبيل المثال ، تقدم Dell معظم خدمات الموارد البشرية ليس من خلال قسم تقليدي للموارد البشرية بل عبر شبكة الإنترنت . يحتوي قسم أدوات المدير في شبكة Dell الداخلية على نحو 30 تطبيقاً إلكترونياً آلياً (مثل تقارير البحث التنفيذي ، أساليب وأدوات الاستئجار للموظفين ، ومرجعياً آلية للعاملين) . وهذا يتيح للمديرين أداء مهام الموارد البشرية ، والتي كانت من قبل وبشكل واضح تتطلب مساهمة مكلفة من قبل العاملين في إدارة الموارد البشرية كما تتيح الشبكة الداخلية لموظفي Dell الفرصة في إدارة 410 (K) الخطة الخاصة بهم ، وفحص عملية إسناد أو تعيين الوظائف للأفراد ، ومراقبة القوائم الإجمالية للتعويضات المالية . ومن شأن ذلك تحقيق وفورات كبيرة في إعداد العاملين في الموارد البشرية المطلوبين لإدارة تلك الأنشطة ، ومن ثم تخفيض تكلفة القيام بها ، وذلك بدوره يدعم إستراتيجية شركة Dell لخفض التكاليف .

التحديات الإستراتيجية للموارد البشرية : Strategic Human Resource Challenges

يواجه مديرو الموارد البشرية في الوقت الحاضر ، ثلاثة تحديات إستراتيجية أساسية . وأحد تلك التحديات (مثلما هو الحال في Dell) هو الحاجة إلى تدعيم إنتاجية المنظمة ، وكذلك دعم جهود تحسين الأداء . ففي ظل عولمة الاقتصاد العالمي ، تزايدت حدة المنافسة ، ويصاحبها الحاجة إلى تحسين الأداء. التنظيمي باستمرار . ثانياً : يلعب الموظفون دوراً موسعاً في جهود تحسين الأداء من قبل أصحاب العمل . ففي الواقع ، تصبح كل العناصر التي نربطها ونزامنها مع منظمات الأعمال عالية الأداء مثل شركة Toyota ومثل عملية إنتاج ذات تقنية عالية تعتمد على فرق العمل - هي في الواقع - غير ذات جدوى إلى حد كبير دون أن يصاحبها مستويات عالية من كفاءة والتزام الموظف .

التحدي الثالث (المنبثق عن كلا التحديين الأولين) يتمثل في أن يرى الموظفون أن وحدات إدارة الموارد البشرية في شركتهم يتعين عليها أن تنهمك وأن تنشغل بشكل أكبر في عملية تصميم - وليس فقط تنفيذ ــ الخطة الإستراتيجية للشركة . ولقد كان من المألوف أن مديري الإدارة التنفيذية بالشركة هم الذين يمتلكون حضوراً قوياً في صياغة الخطة الإستراتيجية للشركة . ربما يقرر الرئيس ومعاونوه - الدخول في أسواق جديدة ، وإلغاء خطوط منتجات ، أو يباشر خطة خمسية لخفض التكلفة . ثم يعهد الرئيس بدرجة أكبر أو أقل بمضامين تتعلق بالأفراد في تلك الخطة (تعيين أو إقالة عمال - جدد ، استئجار شركات بديلة ليعمل بها من تم فصلهم ، وهكذا) لمدير الموارد البشرية .

إن التركيز في الوقت الراهن على اكتساب ميزة تنافسية من خلال الأفراد يجعل مثل تلك الترتيبات أمراً غير ملائم أو غير كاف . وعوضاً عن ذلك ، تحتاج الإدارة العليا مشاركة ومساهمة فريق الموارد البشرية في تصميم الإستراتيجية ، طالما أنه نفس الطريق الذي سيتولى مسئولية تعيين وتدريب وتحديد التعويضات المالية لموظفي الشركة . لذلك سيحتاج مديرو الموارد البشرية إلى «فهم متعمق لمقترح تكوين واستحداث القمة للشركة [وبعبارة أخرى ، فهم وظيفي أساسي لكيفية اكتساب الشركة للثروة] . وعليه ، ما هي الأنشطة والعمليات الحاسمة والضرورية لاستحداث القيمة كما حددها العملاء وأسواق رأس المال؟ ومن الذي سيتولى تنفيذ تلك الأنشطة بنجاح في الشركة؟ يحتاج متخصصو ومحترفو الموارد البشرية إلى فهم أساسيات التخطيط الإستراتيجي ، ووظائف الأعمال الأساسية مثل المحاسبة والمالية والإنتاج والمبيعات ، لذلك يمكنهم (كما يقول مناصروالموارد البشرية) القيام بأدوارهم عندما تقوم الإدارة العليا بتصميم ووضع خطة الشركة الإستراتيجية) .

الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

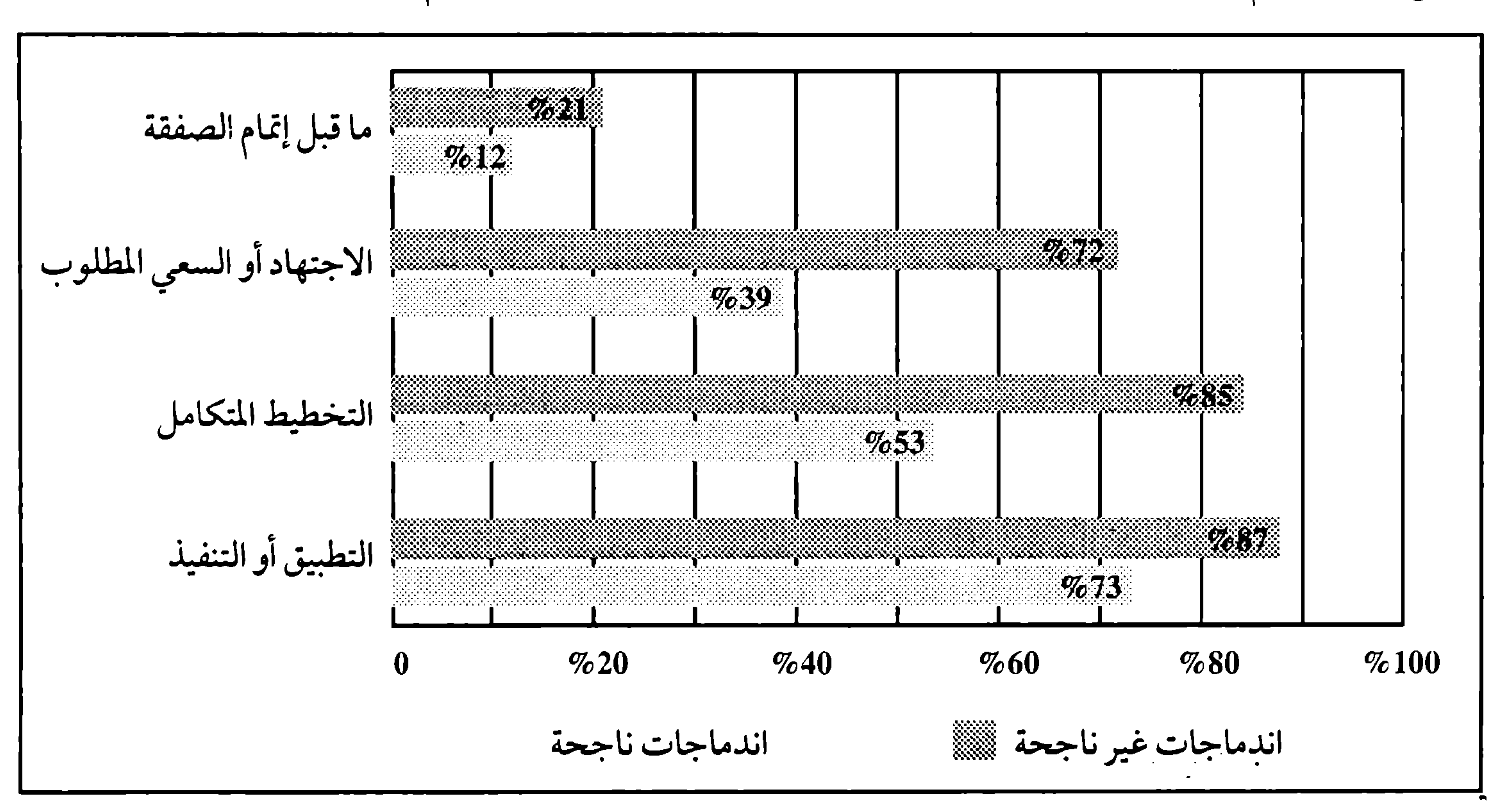
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT'S STRATEGIC ROLES

ومع ذلك ، عندما يتعلق الأمر بالكيفية التي ينبغي أن ينشغل بها مديرو الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي ، يصبح هناك عدم توافق بين ما يقوله الرئيس التنفيذي CEO ، وما يفعله . إن البعض يعمل في ضوء افتراضية بأن مشاركة ، وإسهام مديري الموارد البشرية أمر حاسم وحدودي . فعلى سبيل المثال ، ريك واجنر الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز GM :

- تم تشكيل لجنة تنفيذية عليا (مجلس إستراتيجيات السيارات) . وتضم تلك اللجنة رئيس الإدارة المالية بشركة GM ، ورئيس الإدارة المسئول عن المعلومات ، ونائب الرئيس للموارد البشرية العالمية . وكما يقول واجنر : أسعى باستمرار للحصول على مشورة ووجهة نظر (نائب الرئيس للموارد البشرية) فيما يتعلق برؤيته للأجور وفقاً لعلاقاتها الصحيحة أو أهميتها النسبية . فلقد أظهرت قدرة هائلة على التفكير والتصرف استراتيجياً ، وهو أمر يعد شيئاً جوهرياً لوظيفة الموارد البشرية في الشركة ، وهو ما نرغب في تحقيقه لجعل شركة GM شركة عالمية قادرة على المنافسة» .

تدعم بعض الدراسات منطقية وعقلانية حكمة ذلك الأسلوب . فهي توضح الدور الحيوي و الحاسم الذي يمكن أن يلعبه مديرو الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي . توصلت دراسة لجامعة ميتشجن إلى ضرورة أن يصبح متخصصو ومحترفو الموارد البشرية بالشركات عالية الأداء جزءاً من فريق التخطيط الإستراتيجي للشركة . فهم يساعدون الفريق في تحديد القضايا والأجور الحيوية والجوهرية المتعلقة باستراتيجية الشركة . كما أنهم يساعدون في وضع تصورات متعلقة بالمفاهيم ، وكذا تنفيذ أشكال وأنواع من التغييرات التنظيمية التي تحتاجها الشركات ، وبشكل متزايد لتنفيذ خططها الإستراتيجية . ولقد انتهت دراسة أخرى لمكتب استشارى MERCER إلى أن 39% من الرؤساء التنفيذيين الذين تم سؤالهم في تلك الدراسة المسحية يعتبرون أن الموارد البشرية هي أكثر من شريك عنه مركز للتكلفة . تساعد دراسة تضم 447 مسئولاً تنفيذياً من كبار موظفي الموارد البشرية في توضيح إسهامهم الإستراتيجي بعبارات محددة دقيقة . يلخص الشكل (3-7) النتائج . ولقد فاقت عمليات الدمج التي طلبت فيها الإدارة العليا من إدارة الموارد البشرية استخدام وتفعيل خبرتها بشكل ثابت تلك المرات التي شاركت فيها إدارة الموارد البشرية بشكل أقل .

وعلى الجانب الآخر ، وجدت دراسة مسحية لعدد 1,310 متخصصين وممارسين في الموارد البشرية أن نصفهم تقريباً أشار إلى مشاركة وانهماك مديري الموارد البشرية الكبار في تطوير خطط عمل شركاتهم . وبالمثل ، تظهر دراسة مسحية حديثة أعدتها جمعية إدارة الموارد البشرية The Society For Muman Resource Managment الوضع الحالي فيما يتعلق باستخدام أصحاب الأعمال للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . وإجمالاً ، فقد ذكر 75% تقريباً من مديري الموارد البشرية بالدراسة المسحية أن شركاتهم لديها خطط إستراتيجية في الواقع . ومع ذلك ، أشار 56% من أولئك العاملين في الشركات التي لديها خطط إستراتيجية بالفعل ، إن أقسام إدارة الموارد البشرية لديها تمتلك خططها (الخاصة بالأقسام) .



شكل (3-7) نسب عمليات الدمج الناجحة التي شارك فيها مدير الموارد البشرية

جدول (3-1) مدى انهماك ومشاركة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي (وفقاً لما ذكره مديرو الموارد البشرية)

العدد (236)	إلى حد كبير	إلى حدما	بدرجة ضعيف للغاية
تعمل الموارد البشرية عن كثب مع الإدارة العليا في وضع إستراتيجيات تنظيمية .	%56	%38	%6
حققت الموارد البشرية مستوى من العلاقة أو الصلة بالاستراتيجية مقارنة بالأقسام الأخرى في المنظمة	%49	%45	%6
تدرك الإدارة العليا أن الاستثمارات في الموارد البشرية لها ما يبررها مالياً	%47	%47	%6
تنفذ الموارد البشرية إستراتيجيات وعمليات للحث ودفع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة	%46	%49	%5
تشارك وتنهمك الموارد البشرية في الاتصالات حول أهداف المنظمة	%46	%41	%13
يتركز دور الموارد البشرية بشكل متزايد على الاهتمامات الإستراتيجية	%43	%49	%8
تشارك وتنهمك الموارد البشرية في إحداث التناغم بين أهداف المنظمة	%42	%48	%10
مشاركة وانهماك الموارد البشرية ضرورية وجوهرية في كل الأنشطة والقرارات الأساسية للمنظمة	%36	%57	%7
تستحدث الموارد البشرية إستراتيجيات وعمليات للحث ودفع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة	%46	%44	%10
تشارك الموارد البشرية في وضع أهداف المنظمة	%31	%55	%14
تشارك الموارد البشرية في مراقبة السعر نحو تحقيق أهداف المنظمة	%30	%49	%21

يشير الكثير من مديري الموارد البشرية إلى أنهم يعملون عن كثب مع الإدارة العليا في صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لشركاتهم . يلخص الجدول (3-1) السابق تلك النتائج الأخيرة . وكما ترى ، يذكر 56%

من مديري الموارد البشرية أنهم يعملون إلى مدى كبير ، وعن قرب مع الإدارة العليا في استحداث الخطط الإستراتيچية ، بينما يقول 68% إنهم يقومون بذلك فيما يتعلق بالتنفيذ الفعلي للخطط .

وعلى الجانب الآخر ، تفترض عملية استحداث سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المدعمة لأهداف صاحب العمل الإستراتيچية ، أنه بإمكان مدير الموارد البشرية لقياس ما يقوم به من عمل . وعموماً ، فإن 66% من الشركات الكبرى تمتلك أساليب في الواقع لقياس الفاعلية الكلية لقسم الموارد البشرية ، ويذكر 31% تقريباً من مديري المنشآت الصغيرة بأنهم يقومون بذلك . وبالمثل ، يتفاوت استخدام القياسات الإحصائية metrics لقياس الأداء للأنشطة المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية بشكل واسع وفقاً لنوع النشاط (انظر الجدول 3-2) . على سبيل المثال ، يستخدم نحو 59% من أصحاب الأعمال القياسات الإحصائية لتقييم عمليات التعيين والانتقاء في الشركة ، لكن تلك النسبة تهبط إلى 28% فقط لمن يستخدمون القياسات الإحصائية لتقييم مدى تطور القيادة .

دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيچية : The Strategy Execution Role

في الحياة العملية ، يمكن أن يلعب مديرو الموارد البشرية دورين أساسيين في عملية التخطيط الإستراتيچي ، وفي تنفيذ وصياغة الإستراتيچية .

وبشكل تقليدي ، يعد تنفيذ الاستراتيچية جوهر الوظيفة الإستراتيچية لمديري الموارد البشرية . تشكل الإدارة العليا كلاً من الإستراتيچيات على مستوى المنظمة ، والاستراتيچيات التنافسية ، وبعد ذلك يصبح ويصمم مديرو الموارد البشرية الإستراتيچيات والسياسات والممارسات التي تكون مفهومة ومعقولة في حضور الإستراتيچيات على مستوى المنظمة . وتلك الاستراتيچيات التنافسية تساعد إستراتيچيات قسم الموارد البشرية بشركة Dell ومكتب المساعدة المعتمد على الشبكة الإلكترونية ، ومكتب خدمة الشبكة الداخلية المركزية الشركة في التنفيذ الأفضل لإستراتيچية تخفيض التكلفة لـ Dell . مثلاً ، تساعد إستراتيچيات الموارد البشرية لشركة Fedex – الداعمة لتطوير الموظفين وشبكات الاتصال – الشركة في تمييز نفسها عن المنافسين من خلال تقديم خدمة متنوعة للعملاء .

تدعم إدارة الموارد البشرية عملية تنفيذ الإستراتيچية بطرق أخرى . فعلى سبيل المثال ، فهي تدير معظم جهود الشركات في تخفيض حجمها وإعادة هيكلها ، بجانب إيجاد عمل للموظفين خارج الشركة ، ووضع خطط للأجور وفقاً للأداء ، وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية ، وإعادة تدريب وتأهيل الموظفين . عندما اكتسبت شركة (Wells Fargo) مؤسسة First Interstate Bancorp لعبت الموارد البشرية دوراً إستراتيچياً في تنفيذ عملية الدمج – في دمج ثقافتين " متباعدتين للغاية " وفي التعامل مع عدم التأكد والصدمة المبدئية التي سرت بين قوة العمل في الشركة عندما تم الإعلان عن عملية الدمج .

جدول (3-2) إلى أي مدى يقيس مديرو الموارد البشرية نتائج أقسامهم؟

العدد (236)	كثيراً	أحياناً	نادراً
عمليات الاستئجار والاختيار (العدد =197)	%59	%31	%10
إدارة الأداء (العدد = 196)	%52	%41	%8
إدارة التعويضات المالية برامج المكافآت (العدد =199)	%51	%34	%15
إدارة الخدمات والمنافع (العدد = 192)	%51	%34	%15
علاقات الموظف (العدد = 194)	%49	%31	%20
برامج الصحة ، السلامة ، الأمن (العدد = 193)	%43	%39	%18
إعداد الموازنات (العدد = 189)	%40	%38	%22
برامج الاحتفاظ بالموظفين (العدد = 191)	%35	%40	%25
برامج الاتصال بالموظفين (العدد = 185)	%33	%44	%23
ممارسات التنوع (العدد = 188)	%32	%42	%26
مبادرات تعهدات بالموظفين (العدد = 180)	%30	%43	%27
تحليل الاتجاهات وعملية التنبوء (العدد = 180)	%29	%45	%26
تطوير القيادة (العدد = 187)	%28	%51	%21
عمليات قياس رأس المال البشري (العدد = 175)	%28	%37	%35
تخطيط عملية الاستئجار (العدد = 169)	%27	%38	%35
مبادرات إدارة المواهب (العدد = 176)	%26	%39	%35
مبادرات تطوير المهارات (العدد = 192)	%21	%52	%27
برامج الحياة / العمل (العدد = 171)	%23	%44	%33
تخطيط عمليات التعاقب (العدد = 174)	%22	%41	%37
إستراتيجية ماركة التوظيف ، وضع علامة أو ماركة للتوظيف (العدد = 161)	%21	%40	%39
برامج المسئولية الاجتماعية للشركة (العدد = 156)	%17	%38	%45

دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية : The Strategy Formulation Role

شهدنا في السنوات الأخيرة ، أن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية قد توسع ليشمل العمل مع الإدارة العليا لصياغة الخطط الإستراتيجية للشركة . ومرة أخرى ، يعكس هذا الدور الآخذ في التوسع في صياغة الإستراتيجية الواقع الذي يواجهه أصحاب الأعمال في الوقت الراهن . فالعولمة تعني المزيد من المنافسة ، كما أن المنافسة القوية تعني مزيداً من الأداء ، يسعى معظم أصحاب الأعمال (مثل Dell ، Fedex ، وToyota) نحو تبني الأداء المحسن (بوجه كامل أو على نحو جزئي) من خلال تعزيز وتقوية وزيادة مستويات كفاءة والتزام العاملين لديهم . وذلك يجعل معرفة وخبرة إدارة الموارد البشرية (فيما يتعلق بعدة قضايا مثل : كيف يمكن أن نزيد إنتاجية الموظف؟) أمراً جوهرياً في عملية صياغة الإستراتيجية .

تدعم الموارد البشرية عملية صياغة الإستراتيجية بطرق عديدة . فعلى سبيل المثال ، تتطلب صياغة خطة إستراتيجية تحديد وتحليل ومواءمة الفرص والتهديدات الخارجية للشركة . ونقاط قوتها وضعفها الداخلية من ناحية أخرى ، وتأمل الشركة من ذلك أن تبني وترسل الخطط الاستراتيجية التي تم استحداثها على نقاط القوة والفرص المتاحة ، وأن تخفض إلى الحدود الدنيا أو تقوم بتحييد تهديداتها أو نقاط ضعفها .

الفرص والتهديدات Opportunities and Threats : يكون مدير الموارد البشرية في وضع متفرد يمكنه من توفير ذكاء تنافسي الذي قد يكون مفيداً أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي . حيث يتم تجميع البيانات التفصيلية بخصوص خطط الحوافز عند المنافسين ، وكذلك استقصاء آراء الموظفين من التي يتضح من خلالها معلومات عن شكاوى العملاء ، ومعلومات أخرى عن إصدار القوانين مثل قوانين العمل ، والتأمين الصحي الإجباري . وماكل ذلك إلا بعض الأمثلة ، وبالإضافة كذلك :

في ضوء المعلومات العامة ، وعملية الاستئجار الصحيحة ، والشرعية وأنشطة المقابلات الشخصية ، يجب أن تكون قادراً على رسم وبناء الخرائط التنظيمية ، والمستويات الإدارية ، ومهام المجموعات لمختلف المكونات التنظيمية لكل من منافسيك الرئيسيين . كما أن معرفتك حول الكيفية التي يمكن من خلالها تصنيف العلامات التجارية بين أقسام المبيعات ، تحديد المسئولية عن تقديم التقارير يمكن أن يقدم لك معلومات موثوقة عن أولويات الاستراتيجية للمنافس . بل وقد تتعرف على سجل مسار the track record والسلوك المميز للمسئولين التنفيذيين .

نواحي القوة والضعف Strenghts and Weaknesses : تدعم إدارة الموارد البشرية أيضاً عملية صياغة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة . ومنذ عدة سنوات مضت ، قررت شركة Signicast أنه لكي تتمكن من المنافسة بفاعلية ، فإن عليها أن تحول وتنقل عملياتها إلى مصنع جديد يعمل بتكنولوجيا عالية . ومع ذلك ، فإن تنفيذ ذلك يتطلب توفير عمالة إنتاجية لديها

مجموعة جديدة كاملة من الكفاءات والمهارات ، والقدرة على التعامل مع الحاسبات الآلية ، وقراءة وفهم كتالوجات التشغيل الفنية ، والقدرة على العمل كفريق . الخ . لذلك ، وقبل أن يتحرك الرئيس التنفيذي CEO قدماً في تخطيطه الإستراتيجي يحتاج لمعلومات من إدارة الموارد البشرية بشأن كفاءات ومهارات موظفيه ، ما هو عدد غير القادرين على استخدام الحاسب الآلي؟ وما هو عدد من يمتلكون الخلفية التعليمية والثقافية لاستيعاب محتويات التدريب الجديد؟ مالكفاءات الرياضية التي يمتلكونها ؟ بالإضافة إلى ، هل بإمكان الشركة توفير التدريب الضروري في الوقت المطلوب؟ أم ينبغي عليهم الحصول على ذلك التدريب من خارج الشركة ، أو يتم تعيين عمال جدد بشكل كامل؟

ومن شأن تلك المعلومات جعل بعض الشركات قادرة على بناء إستراتيجيات جديدة حول نقاط قوة الموارد البشرية . فعلى سبيل المثال ، في عملية إدخال الآلية إلى المصانع - طور أحد ملاك مصنع المعدات الزراعية يدعى John Deere قوة عاملة بالشكل الذي يجعل لديها الخبرة والدراية بالنظام الآلي الجديد ، وأدى ذلك في التعامل إلى تشجيع الشركة لتأسيس قسم جديد للتكنولوجيا يقوم بتقديم خدمات في مجال النظم الآلية لشركات أخرى .

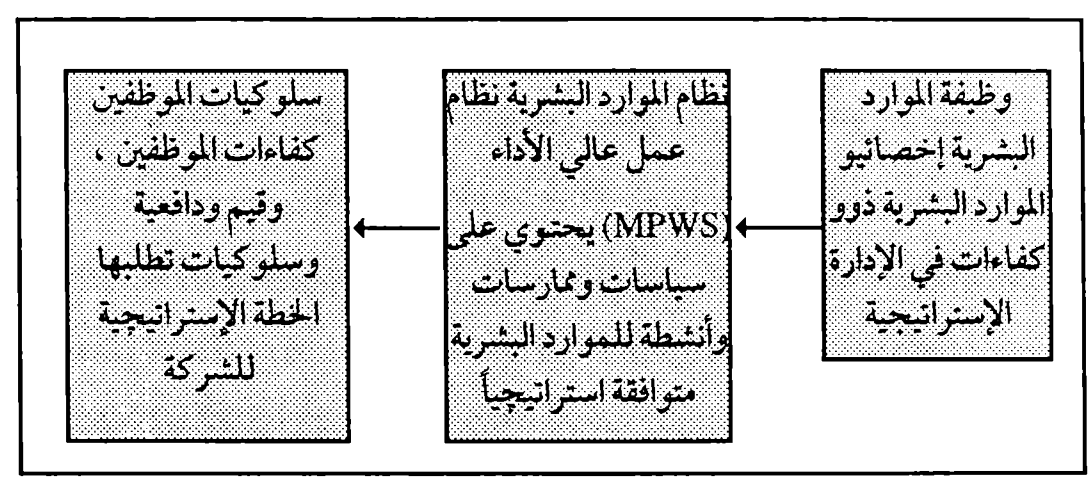
ثالثاً: التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وما أهميته؟

استحداث نظام للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

Creating the Strategic Human Resource Management System

عند استحداث نظام وثيق الصلة استراتيجياً بإدارة الموارد البشرية ، يكون من المفيد التركيز على ثلاثة مكونات أساسية . هناك الممارسون للموارد البشرية والذين يؤمل في امتلاكهم المهارات الإستراتيجية ومهارات أخرى مطلوبة لبناء نظام للموارد البشرية ، ذو توجه استراتيجي . كما أن هناك سياسات وممارسات الموارد البشرية (مثلاً ، كيف تتم عملية الاستقطاب والاختيار والتدريب ومكافأة الموظفين في الشركة) ، بالإضافة إلى وجود سلوكيات وكفاءات الموظفين التي تطلبها إستراتيجية الشركة ، والتي من المأمول أن تنبع من سياسات وممارسات نظام الموارد البشرية انظر الشكل (3-8) .

ومرة أخرى ، ينبغي أن يضع ممارسو ومحترفو الموارد البشرية سياساتهم وممارساتهم لكي يتمحص عنها كفاءات وسلوكيات الموظفين التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية . إن الأمر سيصبح غير ذي جدوى بالنسبة لشركة signicast عند التخطيط لمصنع جديد عالي التقنية إذا لم يتوافر لدى الشركة العاملون ذوو المهارات والكفاءات لإدارته وتشغيله .



شكل (3-8) المكونات الأساسية الثلاثة للنظام الإستراتيجي للموارد البشرية

نظام عمل عالي الأداء: The High-Performance work - Sestem

تتجه كل شركة نحو وضع نظام للموارد البشرية يتناسب بشكل متفرد مع احتياجاتها . أى على سبيل المثال مع ممارسات الاستقطاب والانتقاء ذات الجدوى والنفع . ومع ذلك ، هناك بالتأكيد توجه نحو وضع نظم للموارد البشرية تتشارك بشكل واسع في سمات عديدة . وكما تمت الإشارة إليه في الفصل الأول ، يطلق المديرون على نظم العمل عالية الأداء الاسم المختصر (HPWS) . ولقد أصبحت الحاجة لتلك النظم واضحة وجلية مع احتدام المنافسة العالمية في فترة التسعينيات . فقد احتاجت الشركات أن تجد وسيلة ما لتحقيق الانتفاع بشكل أفضل بمواردها البشرية في كفاحها من أجل تحسين الجودة ، والإنتاجية ، والاستجابة ، وحتى تتمكن من المنافسة مع شركات Toyota في العالم . ففي أوائل عقد التسعينيات ، حددت وزارة العمل الأمريكية سمات عديدة للمنظمات عالية الأداء . ومن بين تلك السمات ، استخدام فرق عمل متعددة المهارات ، وقوة عمل ممكنة ذات صلاحيات وعمليات تدريب مكثفة ، وتعاون من قبل الإدارة ، والالتزام بالجودة ، واستهداف رضا العميل . والهدف الأساسي من تلك النظم هو ، تعظيم الكفاءات والالتزام بقدرات موظفي الشركة .

ومن وجهة النظر العملية ، يوضح الجدول (3-3) بعضاً من سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تميز نظم العمل عالية الأداء على نحو نموذجي . ويظهر هذا الجدول ثلاثة أمور . **أولاً** : وكما سبق الإشارة إليه - يوضح الجدول أنواع الممارسات التي تحتاج أن تؤديها نظم الموارد البشرية ، لكي تصبح نظماً عالية الأداء . فعلى سبيل المثال ، تتم عمليات التعيين في تلك النظم بناء على اختبارات انتقاء المرشحين لوظائف ثبت صدقها ، ويتم شغل الوظائف الشاغرة من الداخل ، كما يتم تنظيم العمل حول الفرق ذاتية الإدارة ، كما أن الموظفين يتم تدريبهم بكثافة . **ثانياً** : كما أن الجدول (3-3) يساعد في توضيح أن النظم عالية الأداء تميل نحو مساعدة العاملين على إدارة أنفسهم . ففي الواقع ، فإن ممارسات الموارد البشرية فيما يتعلق بنظم الاستقطاب والاختيار والتدريب وخلافه ، إنما تتم عادة لكي تساهم في تكوين وبناء قوة عمل مدربة تدريباً عالياً ومتمكنة ذات صلاحيات ومحفزة ذاتياً ، ومرنة تحتاج لها الشركات كشكل من أشكال الميزة التنافسية . **ثالثاً** : يوضح ذلك الجدول إمكانية قياس مدى توافق (أو عدم توافق) نظام الموارد البشرية مع

عناصر نظام العمل عالي الأداء . لاحظ الاختلافات التي تم قياسها بين أنظمة الشركات عالية الأداء ، ومنخفضة الأداء في الجدول .

قياس فاعلية الموارد البشرية Measuring HR's Effectiveness : تحتمل النقطة الأخيرة المتعلقة بقابلية القياس التكرار . يتوقع أصحاب الأعمال في وقتنا الحاضر من مديري الموارد البشرية تكوين وبناء حالة لها وجاهتها توضح وبشكل محدد وقابل للقياس – الكيفية التي من خلالها تستطيع أنشطة الموارد البشرية أن تساهم في خلق قيمة للشركة . فعلى سبيل المثال ، تساهم في تحقيق أرباح أعلى وقيمة سوقية أكبر للشركة . وقد يكون مفهوماً أن تطلب الإدارة العليا من متخصصي وممارسي الموارد البشرية وضع نظام للموارد البشرية يدعم استراتيجية الشركة . كما أن تلك الإدارة ترغب في أن يصبح مدير الموارد البشرية قادراً على تكوين وبناء حالة لها مبرراتها المقنعة– توضح وبشكل يمكن قياسه – كيف يمكن في الواقع لنظام الموارد البشرية دعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

على المستوى الأدنى ، يستخدم أصحاب العمل مقاييس واسعة لقياس فاعلية الموارد البشرية مثل نصيب الموظف الدائم من العوائد منسوباً إلى إنتاجية العامل . فعلى سبيل المثال ، تستخدم إحدى الشركات – شركة Level Communication – نصيب الموظف الدائم من العائد ، والدخل ، ومتوسط أجر ساعات العمل الإضافية للموظفين الدائمين ، ومستوى معدل دوران العاملين ، والتكاليف المرتبطة به ، والنفقات الإجمالية للموارد البشرية . يلخص الجدول(3-4) متوسط العائد والدخل لكل موظف دائم في عدد من الصناعات . ينشر مكتب الشئون القومية بالتعاون مع جمعية إدارة الموارد البشرية دراسات قياسية مقارنة وتحليلات سنوية لقسم الموارد البشرية مدرج فيها قياسات على مستوى الصناعة في بعض المجالات تتضمن التعويض المالي ، و المزايا والمنافع ، والعلاقات بين الموظفين ، وتكوين قوة العمل .

بناء على نتائج أحد الأبحاث المستمرة ، يشمل مايزيد على 2,800 شركة ، فإن الشركات التي تستخدم سياسات وممارسات عالية الأداء تحقق أداء وإنجازاً أعلى بشكل له دلالته بالمقارنة مع مثيلتها التي لا تستخدم السياسات والممارسات عالية الأداء . تشير الدلائل إلى استخدام ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء – على وجه التحديد – مصحوباً بتقنية جديدة يترتب عليها إنتاجية أفضل ، وجودة عالية ، وزيادة في المبيعات ، بالإضافة إلى أداء مالي متميز .

ترجمة الإستراتيجية إلى سياسة وممارسة عملية للموارد البشرية Translating Strategy into Human Resource Policy and Practice : وكما تمت الإشارة إليه آنفاً ، تعني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تثمر عن كفاءات وسلوكيات تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية . لذلك يحتاج مدير الموارد البشرية لطريقة عملية لترجمة إستراتيجية الشركة إلى كفاءات وسلوكيات يجب توافرها في الموظف ، ومن ثم تتم ترجمة تلك الكفاءات والسلوكيات المرغوبة إلى سياسات وممارسات محددة للموارد البشرية تثمر عن كفاءات وسلوكيات سوف نكرس بقية ذلك الفصل لتوضيح كيف يمكن القيام بذلك الأمر .

جدول (3-3) مقارنة بين ممارسات الموارد البشرية في الشركات عالية الأداء وتلك ذات الأداء المنخفض

	نظام موارد بشرية لشركة منخفضة الأداء (42 شركة) Bottom 10%	نظام موارد بشرية لشركة عالية الأداء (43 شركة) TOP 10%
عينة لممارسات الموارد البشرية:		
● عدد المتقدمين المؤهلين لشغل كل وظيفة (الاستقطاب) .	8,24	36,55
● نسبة المعينين بعد اجتياز اختبارات صادقة .	4,26	29,67
● نسبة الوظائف التي تم شغلها من الداخل .	34,90	61,46
● النسبة الخاصة بالاستقطاب والتطوير ، والتعاقب في خطة رسمية للموارد البشرية .	4,79	46,72
● عدد ساعات التدريب للموظفين الجدد (أقل من عام) .	35,02	116,87
● عدد ساعات التدريب للموظفين القدامى .	13,40	72,00
● نسبة الموظفين الذين تم تقييم أدائهم بشكل منتظم .	41,31	95,17
● نسبة العاملين الذين يتم زيادة المزايا المقدمة إليهم أو حوافزهم بناء على أدائهم .	23,36	87,27
● نسبة العاملين الذين يتلقون تغذية عكسية عن أدائهم من مصادر متعددة (630) .	3,90	51,67
● المتوسط المستهدف لإجمالي التعويضات المالية (معدل السوق 50%)	43,3	58,67
● نسبة العاملين المؤهلين للحصول على أجر تشجيعي .	27,83	83,56
● نسبة التفاوت بين الحوافز بين الموظف عالي الأداء والآخر منخفض الأداء	3,62	6,21
● نسبة العاملين الذين يعملون بشكل روتيني من خلال فرد ذاتي الإدارة ، أو فريق وظيفي تبادلي أو فريق لمشروع .	10,64	42,28
● نسبة موازنة الموارد البشرية التي يتم إنفاقها على أنشطة الاعتماد على مصادر خارجية (على سبيل المثال التعيين ، المزايا والمنافع ، جدول الرواتب) .	13,46	26,24
● عدد الموظفين لكل متخصص في الموارد البشرية .	253,88	139,51
● نسبة العاملين الذين يشملهم عقد النقابة أو الاتحاد	30,00	8,98
أداء الشركة:		
● معدل دوران الموظفين	34,09	20,87
● قيمة المبيعات لكل موظف	158,101 دولار	617,576 دولار
● القيمة السوقية/ القيمة الدفترية	3,64	11,06

جدول (3-4) دراسات قياسية مقارنة على أساس الموظف يمكن أن يستخدمها أصحاب العمل كأمثلة على الدراسات القياسية المقارنة

	متوسط العائد لكل موظف دائم بالدولار	متوسط الدخل لكل موظف دائم بالدولار (FTE)
• كل الصناعات	142,857	10,131
• الخدمات التعليمية	76,890	263
• القطاع المالي	162,712	41,361
• الحكومة	134,691	صفر
• خدمات الرعاية الصحية	103,166	5,000
• التقنية العالية	211,111	16,250
• التأمين	159,150	46,667
• التصنيع (السلع المعمرة)	190,213	16,463
• التصنيع (السلع غير المعمرة)	222,222	33,810
• تجارة التجزئة وتجارة الجملة	214,706	41,528
• خدمات (غير هادفة للربح)	90,563	1,867
• خدمات (هادفة للربح)	113,374	18,866
• خدمات النقل وتخزين البضائع	192,593	*
• المرافق	374,932	53,702
• وكالة حكومية	99,622	725
• منظمة غير هادفة للربح	107,31	2,818
منظمة ملكية خاصة هادفة للربح	148,148	18,602
• منظمة ملكية عامة هادفة للربح	210,673	38,751
• قطاع التجارة	163,848	19,65
• قطاع الدفاع	171,4	20,507
• قطاع حكومي (غير دفاعي)	92,165	155

ولقد تم رسم الخطوط العريضة لتلك العملية الأساسية في الشكل رقم (3-9) تقوم الإدارة بصياغة خطة إستراتيجية . تقتضي الخطة الإستراتيجية ضمنياً مجموعة متطلبات معينة يجب توافرها في قوة العمل ، معبراً عنها في مهارات وسمات وسلوكيات الموظف والتي ينبغي أن تسفر عنها جهود الموارد البشرية لكي تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

(على **سبيل المثال** ، هل ينبغي على موظفينا تحسين مستوى خدمة العملاء بشكل دراماتيكي ؟ هل نحن في حاجة لمزيد من الموظفين لديهم دراية باستخدام الحاسب الآلي لتشغيل الماكينات الجديدة ؟) .

في ضوء تلك المتطلبات من قوة العمل ، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة إستراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات التي تعتقد أنها ستثمر المهارات والسمات والسلوكيات المرغوبة في قوة العمل (قد تتخذشكل الانتقاء الجديد ، والتدريب ، وسياسات وممارسات التعويض المالي - على سبيل المثال) .

وفي النهاية ، يحدد مدير الموارد البشرية مقاييس (قياسات) بطاقة الأداء التي يمكنه استخدامها لقياس مدى ما تثمرعنه بالفعل السياسات والممارسات الجديدة من الكفاءات والمهارات المطلوبة من الموظف ، ومن ثم تدعيم الأهداف الإستراتيجية للإدارة .

شركة Albertsons Example كمثال : كيف استطاع فريق الموارد البشرية بشركة Albertsons أن يساعد الشركة في ضبط التكاليف واستئجار موظفين ذوي توجهات بالتركيز على المستهلك أو العميل ؟ففي شركة Albertsons عني تخفيض التكاليف المرتبطة بالقوة البشرية ، وتحسين الأداء استئجار موظفين ذوي توجهات بالتركيز على المستهلك ومعدل دوران منخفض ، وكذلك تحسين مستوى الاحتفاظ بالأفراد في العمل ، وإلغاء العمليات اليدوية المستهلكة للوقت ، والإجراءات بالنسبة لمديري المتاجر .

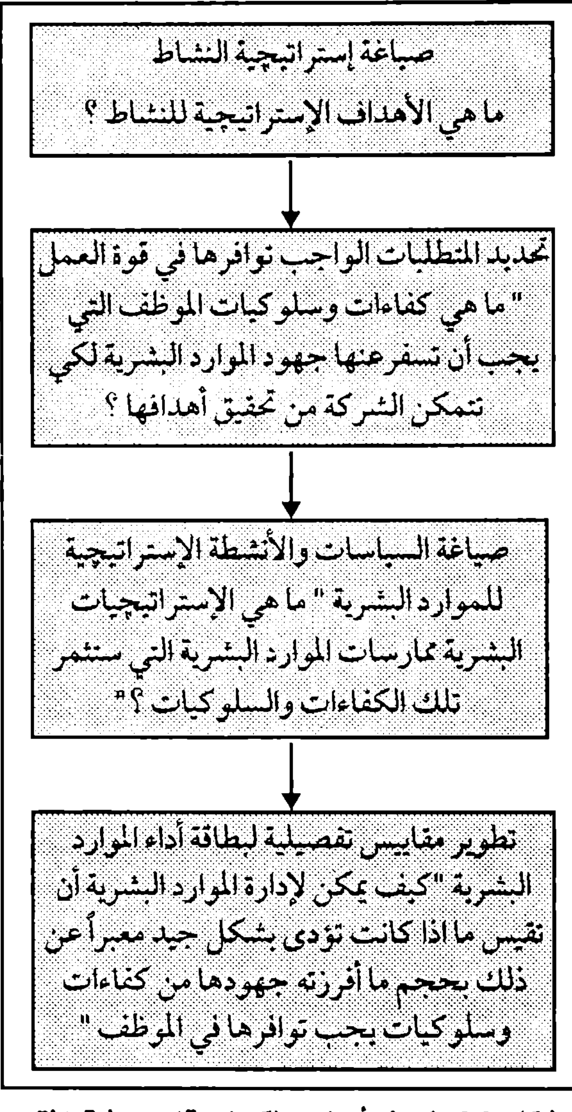
وفي عمله مع قسم تقنية المعلومات بشركة Albertsons ، اختار فريق إدارة الموارد البشرية بالشركة نظاماً من (www.unicru.com) unicru of portland,oregon . ذلك النظام الذي يجمع ويحلل المعلومات التي يتم إدخالها عن طريق المتقدمين للوظائف عبر الإنترنت . وفي Kiosks ، يقوم ذلك النظام بترتيب المتقدمين بناء على مدى إظهارهم لسمات التركيز على العميل التي تنبئ بإمكانية النجاح في وظائف البيع بالتجزئة ، وتساعد على اقتفاء أثر المرشحين المرتقبين خلال عملية الانتقاء ، كما يؤدي النظام أعمالاً أخرى مثل البحث عن الأسباب المتوقعة لترك العمل فجأة ، بعدما تم استئجار المتقدمين للوظائف .

ولقد أصبح في مقدور مدير الموارد البشرية تصوير أو تقديم حالة نشاط ملزمة أو إجبارية لتوضيح العائد على الاستثمار للنظام الجديد . ومن خلال عمله كشريك في عملية تصميم وتنفيذ إستراتيجية شركة albertsons ، ساعد فريق الموارد البشرية الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تقديم العون في ضبط التكاليف ، وتعيين موظفين ينصب تركيزهم حول العميل .

ترجمة الإستراتيجية إلى سياسة وممارسة عملية للموارد البشرية : مثال . Translating Strategy into Human Resource Polices and Practices :An Example : توضح جهود التغيير التنظيمي في شركة Albert Einstein للرعاية الصحية كيفية قيام الشركات بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى سياسات وممارسات للموارد البشرية .

ففي فترة التسعينيات ، كان الأمر جلياً أمام الرئيس التنفيذي الجديد لشركة Einstein في أن المنافسة الحادة ، والتغيرات التكنولوجية العملية ، ونمو الرعاية المنظمة (HMOs and PPOs) والتخفيضات الشديدة في medicare وmedicaid كانت تعني حاجة شركته لخطة إستراتيجية جديدة . وفي فترة ما كانت Einstein Medical هي المستشفى الوحيد لرعاية مرضى الأمراض الخطيرة ومعالجتهم .

إستراتيجية جديدة New Strategy : إن جوهر الإستراتيجية الجديدة للرئيس التنفيذي هي تحويل شركة Einstein إلى شبكة خدمات رعاية صحية شاملة تقدم مجموعة خدمات كاملة عالية الجودة في أسواق محلية متنوعة .



شكل (3-9) نموذج أساسي لكيفية إحداث توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وتصرفات الإدارة ، وبين إستراتيجية النشاط

ولقد أدرك أن تحقيق هذا التغيير في الإستراتيجية قد يتطلب تغييرات كبيرة في منظمة Einstein الطبية ، وكذلك في سلوكيات الموظفين . وعلى وجه الخصوص ، في ظل بيئة الرعاية الصحية عالية الديناميكية وغير المؤكدة ربما يتطلب الأمر أن يكون لدى شركة Einstein الطبيعة الجديدة أسلوب أكثر مرونة وتكيفاً واحترافية لتقديم الخدمات . وتأسيساً على ذلك ، قرر الرئيس التنفيذي إيجاز الأهداف الإستراتيجية لبرنامج التغيير هذا في ثلاث كلمات : «المبادرة» ، «التكيف» ، «التسليم» . لكي تحقق شركة Eirstein الطبية أهدافها الإستراتيجية ، ينبغي أن تمكن استراتيجية مواردها البشرية والإستراتيجيات الأخرى المركز الطبي وموظفيه من إنتاج خدمة جديدة (المبادرة) والاستفادة لأقصى حد من الفرص والبناء عليها (التكيف) وتقديم خدمات عالية الجودة باستمرار (التسلم) .

كفاءات وسلوكيات جديدة للموظفين New Employee Competencies and Behaviors : السؤال التالي الذي طرحه الرئيس التنفيذي ، ما هي أنواع كفاءات ومهارات وسلوكيات الموظفين التي تحتاجها

شركة Einstein الطبية لكي تتمكن من إنتاج النواتج الثلاثة ؟ وبالتعاون مع رئيس قسم الموارد البشرية اختار الرئيس التنفيذي أربع مهارات و سلوكيات للموظفين . أولاً : سيحتاج موظفو Einstein لأن يكونوا مكرسين جهودهم للخدمة ، متحملين للمسئولية ، منتجين للأفكار ومرنين . وينبغي أن يكرس هؤلاء الموظفون جهودهم نحو ما تركز عليه شركة Einstein من «مبادرة» و«تكيف» ، «وتسليم للخدمة» . كما ينبغي عليهم أن يكونوا قادرين على تحمل المسئولية تجاه نتائج تصرفاتهم . كما ينبغي أن يصبحوا قادرين على توليد الأفكار ، أي القدرة والميل لتطبيق معارف ومهارات جديدة في ظل بحث متواصل للحلول المبتكرة . وكذل ، يجب أن يتسم هؤلاء بالمرونة . على سبيل المثال ، إذا ما انتقلوا من وظيفة لأخرى إذا ما تغيرت احتياجات الشركة .

السياسات والممارسات الجديدة للموارد البشرية New Human Resource Policies and Practices :

في ضوء تلك الكفاءات والسلوكيات المرغوب توافرها في الموظفين ، يمكن أن يطرح مديرو الموارد البشرية لشركة Einstein الطبية تساؤلاً ، «ما هي بالتحديد سياسات وممارسات الموارد البشرية التي قد تساعد في تكوين قوة عمل مكرسة ومسئولة ومولدة للأفكار ومرنة ، وبذلك تساعد الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية؟» **ولقد كانت الإجابة هي تطبيق برامج جديدة عديدة للموارد البشرية منها :**

- برامج جديدة للتدريب والاتصالات : تهدف للتأكيد على فهم الموظفين لرؤية الشركة الجديدة بوضوح ، وما تفرضه تلك الرؤية على الموظفين .

- إثراء العمل المتضمن : توفير مزيد من التحدي والمسئولية للموظفين من خلال مهام عمل مرنة وعمل يقوم على مفهوم الفريق .

- برامج جديدة للتدريب والحوافز : تشجع وتحفز عملية النمو الشخصي الذي يعني مساعدة الموظفين على تحمل المسئولية الشخصية تجاه تطوير أنفسهم وارتقائهم الشخصي .

- توفير نظم عوائد ومكافآت متكافئة : تقوم على الربط بين مكافآت الموظنين ، والنتائج الواسعة والعريضة للمنظمة ، وتوفير مكافآت غير نقدية (مثل مزيد من الوظائف المثيرة للتحدي) .

- كما ساعدت عمليات تحسين إجراءات الانتقاء والتوجيه والتهيئة والتسريح من العمل شركة einstein في بناء قوة عمل أكثر تكريساً لجهودها ، وتحملاً للمسئولية ، وتوليداً للأفكار ، وأكثر مرونة .

وإجمالاً ، فقد ترجم مديرو شركة Einstein الإستراتيجية الجديدة إلى سياسات و ممارسات محددة للموارد البشرية . فقد كانوا على وعي بعدم قدرتهم على تنفيذ إستراتيجيتهم الجديدة بدون كفاءات وسلوكيات جديدة للموظفين وفي المقابل تطلب تعزيز وتشجيع تلك الكفاءات والسلوكيات تطبيق سياسات وممارسات جديدة للموارد البشرية . بعد ذلك تمكنوا من اختيار مقاييس (مثل عدد ساعات التدريب لكل موظف في كل عام لمراقبة التقدم الفعلي لإستراتيجيات الموارد البشرية الجديدة .

ولقد استخدم مديرو شركة Einstein الطبية عملية بسيطة ومنطقية وموضوعية لترجمة الإستراتيجية إلى سياسات وأنشطة تتطلبها الموارد البشرية . يعد ذلك أمراً مقبولاً تماماً . ومع ذلك ، وبشكل متزايد تتجه شركات عديدة إلى منهجية أكثر صرامة يطلق عليها عملية بطاقة الأداء للموارد البشرية . ونوضح هذا الأسلوب الجديد في الملحق A في هذا الفصل .

الخلاصة : SUMMARY

1- عند صياغة إستراتيجياتهم للموارد البشرية ، يجب أن ينصب تفكير مديري الموارد البشرية نحو ثلاثة تحديات أساسية : الحاجة لدعم جهود تحسين أداء وإنتاجية الشركة ، حقيقة اضطلاع الموظفين بدور واسع في جهود صاحب العمل في تحسن الأداء ، وحقيقة ضرورة أن تنهمك الموارد البشرية بشكل أكبر في تصميم الخطة الإستراتيجية للشركة وليس فقط تنفيذها .

2 - هناك سبع خطوات أساسية في عملية الإدارة الإستراتيجية : (1) تحديد نــوع النشاط ورسالته . (2) إنجاز مراجعة خارجية وداخلية . (3) صياغة بيانات جديدة لكل من النشاط والرسالة . (4) ترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية (5) صياغة إستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (6) تنفيذ الإستراتيجية (7) وتقييم الأداء .

3 - هناك ثلاثة أنواع أساسية للخطط الإستراتيجية ، تحدد إستراتيجية الشركة على مستوى المنظمة ككل محفظة الأنشطة ، والتي في مجملها تشكل الشركة ، وتتضمن : التنويع والتكامل الرأسي ، والاندماج ، والتوسع الجغرافي . يحتاج كل نشاط لإستراتيجية تنافسية على مستوى النشاط : إن إستراتيجية التميز وزيادة التكلفة مثالان على ذلك . وأخيراً ، يتكون كل نشاط مستقل من أقسام يتطلب كل منها إستراتيجيات وظيفية . تحدد الإستراتيجية الأخيرة (الوظيفية) مجموعة الإجراءات الأساسية التي سيتبناها كل قسم من أجل مساعدة الشركة على بلوغ أهدافها الإستراتيجية .

4 - تعد الإستراتيجية مجموعة من الإجراءات أو التصرفات . فهي توضح كيف ستنتقل المنشأة من النشاط الذي تعمل فيه حالياً إلى نشاط تأمل أن تعمل فيه في المستقبل ، واضعة نصب أعينها الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط قوته وضعفه الداخلية .

5 - تعني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية صياغة وتنفيذ نظم للموارد البشرية يثمر عنها الكفاءات والسلوكيات التي هي ضرورية للشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

6 - يصمم نظام العمل عالي الأداء لكي يعظم الجودة الشاملة والكلية لرأس المال البشري في جميع جوانب المنظمة ، ويوفر مجموعة من الدراسات القياسية المقارنة التي في ضوئها يستطيع مدير الموارد البشرية الحالي مقارنة الهيكل ، ومحتوى وكفاءة ، وفاعلية نظام الموارد البشرية .

7 - تنطوي العملية الأساسية لإحداث توافق لإستراتيجيات وإجراءات الموارد البشرية مع إستراتيجية النشاط على أربع خطوات : (1) صياغة إستراتيجية النشاط (2) تحديد سلوكيات القوة العاملة (الموظفين) اللازمة لإنتاج النواتج التي ستساعد الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية (3) وضع سياسات وإجراءات إستراتيجية للموارد البشرية ينتج عنها تلك السلوكيات المطلوبة للموظف (4) وضع مقاييس (قياسات) لتقييم أداء قسم الموارد البشرية .

8 - تتضمن عملية بطاقة أداء الموارد البشرية استحداث نظام للموارد البشرية موجه استراتيجياً والتي ربما تختار قراءتها في ملحق هذا الفصل عشر خطوات : (1) تحديد إستراتيجية النشاط . (2) وضع إطار لسلسلة قيمة الشركة . (3) وضع إطار خطة الإستراتيجية . (4) تحديد النتائج التنظيمية المتطلبة إستراتيجياً . (5) تحديد الكفاءات والسلوكيات المطلوبة من القوة العاملة . (6) تحديد سياسات وأنشطة نظام الموارد البشرية الملائمة إستراتيجياً . (7) استحداث بطاقة أداء للموارد البشرية . (8) تصميم نظام قياس بطاقة أداء الموارد البشرية . (9) تلخيص مقاييس بطاقات الأداء ووضعها على لوحة رقمية Digital Dashboard . (10) تقييم نظام القياس بشكل دوري .

9 - تعتبر بطاقة أداء الموارد البشرية نظام قياس مختصر ، يوضح المعايير الكمية التي تستخدمها الشركة لقياس أنشطة الموارد البشرية ، ولقياس سلوكيات الموظفين الناتجة من تلك الأنشطة ، مع قياس النتائج التنظيمية الصحيحة إستراتيجياً لسلوكيات الموظفين .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1 - ما هو الاختلاف بين الإستراتيجية والرؤية والمهمة ؟ من فضلك اعط مثالاً لكل منها .

2 - صمم واعط مثالين على الأقل لإستراتيجية زيادة التكلفة التنافسية ، وإستراتيجية التمييز التنافسية .

3 - وضح كيف يمكن أن تصبح إدارة الموارد البشرية وسيلة لمساعدة الشركة في استحداث ميزة تنافسية .

4 - ما هو نظام العمل عالي الأداء ؟ اضرب أمثلة محددة عديدة على عناصر نظام عمل عالي الأداء .

5 - عرف بطاقة أداء الموارد البشرية ، واشرح بإيجاز كل من الخطوات السبع لأسلوب بطاقة أداء الموارد البشرية لوضع نظام للموارد البشرية موجه استراتيجياً .

أنشطة فردية وجماعية : INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1 - مع ثلاثة أو أربعة طلاب آخرين ، كون مجموعة إدارة إستراتيجية لكليتك أو جامعتك . تتمثل مهامك في وضع إطار لخطة إستراتيجية للكلية أو الجامعة . ينبغي أن يشتمل ذلك على أمور مثل بيانات

للمهمة والرؤية وأهداف إستراتيجية وإستراتيجيات على مستوى المنظمة ، وتنافسية ، ووظيفية . عند إعداد خطتك ، تأكد من توضيحك لأوجه القوة الأساسية والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها الكلية ، وأياً منها تعززك لوضع خططك الإستراتيجية الخاصة .

2 - باستخدام مصادر من الإنترنت أو من المكتبة ، حلل التقارير السنوية لخمس شركات ، اعرض على الفصل أمثلة على كيفية استخدام تلك الشركات عمليات مواردها البشرية لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

3 - إجر مقابلة شخصية مع مدير للموارد البشرية ، واكتب تقريراً موجزاً عن موضوع «الأدوار الإستراتيجية لمدير الموارد البشرية في شركة xyz » .

4 - مستخدماً لمصادر من الإنترنت أو من المكتبة ، قدم للفصل وناقش مثالين على الأقل بشأن كيفية استخدام الشركات لبطاقة أداء الموارد البشرية لوضع نظم للموارد البشرية تدعم أهداف الشركة الإستراتيجية . هل يبدو أن جميع المديرين يقصدون نفس الأمر عند إشارتهم لـ «بطاقات أداء الموارد البشرية؟» وكيف يختلفون في ذلك الأمر ؟

5 - يُدرج ملحق MRCI «مواصفات الاختبار» في نهاية هذا الكتاب ، الأمور التي يحتاج من يستعد لأداء امتحان شهادة MRCI معرفتها في كل جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية (مثل الإدارة الإستراتيجية ، تخطيط القوى العاملة ، وتطوير الموارد البشرية) . قسم الطلاب إلى مجموعات من أربعة إلى خمسة طلاب ، وقم بأربعة أمور : 1- مراجعة هذا الملحق الآن . 2- تحديد المادة في هذا الفصل التي ترتبط بالمعرفة المتطلبة التي يوضحها الملحق . 3 - أكتب أربعة أسئلة اختبار من فئة الاختبار المتعدد في هذه المادة التي تعتقد أنها مناسبة لدمجها في اختيار MRCI . 4 - إذا سمح الوقت ، حدد شخصاً من فريقك يقوم بعرض أسئلة فريقك أمام الفصل ، وهكذا يمكن لطلاب في الفرق الأخرى أن يحصلوا على أسئلة اختبارات بعضهم البعض .

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

وضع إستراتيجية للموارد البشرية لمقاهي ستاربوكس:

Developing an HR Strategy for Starbucks

- **الهدف** : يهدف هذا التدريب منحك خبرة في وضع إستراتيجية للموارد البشرية . في هذه الحالة ، ضع إستراتيجية لـ Starbucks .

- **الفهم المطلوب** : ينبغي أن تصبح على علم بكل جوانب مادة هذا الفصل ، بما فيه المثال المتعلق بإستراتيجية الموارد البشرية لـ Einstein Medical الشكل (3-9) .

- **كيفية القيام بالتدريب/ التعليمات** : كون مجموعات من ثلاثة أو أربعة طلاب لهذا التدريب . من المحتمل أن تصبح على دراية تامة بالفعل بما يجري لتقديم كوب من القهوة أو الشاي في كافيتريا Starbucks ، لكن إذا لم تستطع اقض بعض الوقت في القيام بإحدى تلك المهام قبل هذا التدريب . تقابل في مجموعات وضع إطاراً لإستراتيجية موارد بشرية لمقاهي Starbucks . ينبغي أن يحتوي إطارك على أربعة عناصر أساسية كالتالي : إستراتيجية نشاط أساسية تنافسية لـ Starbucks ، تحديد متطلبات القوة العاملة (معبراً عنها في شكل كفاءات وسلوكيات الموظفين) والتي تتطلبها تلك الإستراتيجية ، سياسات وممارسات محددة للموارد البشرية والضرورية لتحديد متطلبات أجور القوة العاملة Fees Workfarce ومقترحات للقياس التي يمكن استخدامها لقياس مدى نجاح إستراتيجية الموارد البشرية .

APPLICATION CASE حالة تطبيقية :

شركة Siemens تبني نظاماً للموارد البشرية موجه استراتيجياً:

شركة Siemens شركة ألمانية يصل عمرها إلى 150 عاماً ، لكنها لم تعد كالسابق منذ بضع سنوات . وحتى وقت قريب ، ركزت شركة Siemens على إنتاج منتجات كهربائية . لكن في الوقت الراهن تنوعت الشركة وأصبحت تنتج البرامج الإلكترونية والهندسية ، وكذلك بعض الخدمات ، كما أنها تعتبر شركة عالمية أيضاً في ظل وجود ما يزيد على 400,000 موظف يعملون في 190 دولة . وبمعنى آخر ، أصبحت واحدة من قادة العالم من خلال اتباعها لإستراتيجية على مستوى المنظمة أكدت على التنوع في منتجات وخدمات عالية التقنية وتقوم بذلك على أسس ومعايير عالية .

في ظل إستراتيجية على مستوى المنظمة كتلك ، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في Siemens . وتتطلب الخدمات والعمليات الهندسية المميزة لمزيد من التركيز عندما تتم عملية انتقاء الموظفين والتدريب والتعويض المالي بشكل أكبر عما يتم في شركة عادية ، وتتطلب العولمة تقديم تلك الخدمات على مستوى عالمي . تلخص شركة Siemens الأفكار والموضوعات الأساسية لإستراتيجية مواردها البشرية في نقاط عديدة . **تشتمل تلك النقاط على الآتي :**

1 - الشركة التي ترغب في الحياة عليها أن تكون شركة متعلمة : تعني الطبيعة عالية التقنية لأنشطة Siemens ضرورة أن يصبح الموظفون قادرين على التعليم باستمرار . تستخدم شركة Siemens نظامها الذي يمزج بين التدريب المهني الحرفي والدراسي «الفصلي» حول العالم للمساعدة في تسهيل ذلك . كما أنها تقدم لموظفيها برنامجاً مكثفاً للتعليم والتطوير المستمر .

2 - يمثل فريق العمل العالمي حجر الزاوية لتطوير واستخدام كل إمكانات الموارد البشرية للشركة . ونظراً للأهمية الشديدة يشعر الموظفون داخل شركة Siemens بالحرية في العمل والتفاعل مع بعضهم البعض ، ينبغي أن يفهموا ويدركوا كامل العملية وليس فقط كأجزاء أو فتات منها . وفي سبيل دعم ذلك ، توفر الشركة تدريباً وتطويراً مكثفاً . كما تتأكد من شعور جميع الموظفين بأنهم جزء من كيان شركة قوية موحدة . فعلى سبيل المثال ، تستخدم الموارد البشرية هجين الخبرات والثقافات كمطلب أساسي لتقدم المسار المهني لأى موظف .

3 - يشكل مناخ الاحترام المتبادل أساس كل العلاقات – داخل الشركة و داخل المجتمع . تؤكد شركة Siemens أن ثروة الجنسيات والثقافات و اللغات والمستشرقين التي يمثلها موظفوها هي أحد أهم ممتلكاتها القيمة . ومن ثم تشارك في أنشطة عديدة للموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الانفتاح والشفافية والعدل ودعم التنوع .

الأسئلة : Questions

1 - وفقاً للمعلومات الخاصة بتلك الحالة ، اعط أمثلة لـ siemens – على أربع نتائج تنظيمية متطلبة إستراتيجياً على الأقل ، وأربع كفاءات وسلوكيات متطلبة للقوة العاملة .

2 - حدد على الأقل أربع سياسات وأنشطة ملائمة إستراتيجياً لنظام الموارد البشرية قامت شركة Siemens بوضعها لكي تتمكن – إدارة الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية .

3 - قدم إطاراً توضيحياً مختصراً لخارطة إستراتيجية (يتم تناوله بالنقاش في ملحق الفصل) لـ Siemens .

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة Carter للنظافة : نظام عمل عالي الأداء

كخريجة حديثة وفتاة مطلعة على صحف أنشطة الأعمال Dusiness Press تعلم Jennifer فوائد البرامج مثل نظم إدارة الجودة الكلية والعمل عالي الأداء .

بالفعل وضع (جاك) برنامجاً للجودة الكلية لأنواع الأقمشة في شركة Carter ويُستخدم بالفعل منذ خمس سنوات تقريباً . يأخذ هذا البرنامج شكل اجتماعات للموظفين . يعقد (جاك) اجتماعات للموظفين بشكل دوري ، لكن خصوصاً عند وجود مشكلة خطيرة في متجر مثل أن يكون العمل منخفض

الجودة ، أو عطل في الماكينات . عندما تظهر مشكلات كتلك ، بدلاً من أن يفحصها مع ذاته أو مع Jennifer يتصل بجميع الموظفين في هذا المتجر ويجتمع بهم بمجرد أن يغلق المتجر . يتقاضى الموظفون الذين يعملون بنظام الساعة مزيداً من الأجر على تلك الاجتماعات . ساعدت تلك الاجتماعات (چاك) بشكل مناسب في تحديد ومعالجة مشكلات عديدة . فعلى سبيل المثال ، في أحد المتاجر أصبحت جميع البلوزات البيضاء الرقيقة قذرة . اتضح أن مزيل بقع المنظف Cleaner-Spotter تجاهل قاعدة الشركة التي تتطلب تنظيف "Boiling Down" سائل التنظيف Perchloroethylene قبل تنظيف أشياء كهذه . نتيجة لذلك تم غسل تلك البلوزات البيضاء الرقيقة في سائل التنظيف الذي ظل باقياً إثر عمليات الغسل الأخرى السابقة .

تتساءل (Jennifer) الآن عما إذا كان ينبغي أن تتوسع في اجتماعات الموظفين لمنح الموظفين دوراً أكبر في إدارة جودة متاجر Carter . فقالت لوالدها : «لا يمكن أن نصبح في كل مكان لمراقبة كل شيء طيلة الوقت» . فأجاب قائلاً «حسناً ، لكن يكسب هؤلاء الأفراد نحو 8 دولارات فقط لكل ساعة ، فهل سيرغبون حقاً في التصرف كمديرين صغار ؟» .

الأسئلة : Questions

1 - هل توصي بأن توسع شركة Carter من برنامج جودتها ؟ إذا حدث ذلك ، ما الشكل الذي ينبغي أن يتخذه ذلك بالتحديد ؟

2 - افترض أن شركة Carter ترغب في وضع نظام عمل عالي الأداء كبرنامج موضع اختبار في أحد متاجرها . وعليه ، اكتب مخططاً تمهيدياً من صفحة واحدة يلخص العناصر التي تكون هذا البرنامج .

رابعاً: الخطوات العشر لأسلوب بطاقة أداء الموارد البشرية

ملحق A للفصل الثالث :

استخدام عملية بطاقة أداء الموارد البشرية : Using the HR Scorecard Process

استخدم مديرو شركة Einstein الطبية عملية بسيطة ومنطقية وذاتية لترجمة الإستراتيجية إلى سياسات وممارسات متطلبة للموارد البشرية وذلك مقبول تماماً . ومع ذلك ، تتوجه شركات عديدة بشكل متزايد إلى منهجية أكثر دقة تُعرف بـ «عملية بطاقة أداء الموارد البشرية» . نناقش الأسلوب الجديد في هذا الملحق .

ما هي بطاقة أداء الموارد البشرية : What Is an HR Scorecard

في النهاية تقيِّم الإدارة وظيفة الموارد البشرية على أساس تحقيقها قيمة للشركة ، في حين يعني «خلق القيمة» المساهمة بطريقة قابلة للقياس في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة . رأينا أن مديري الموارد

البشرية يحققون قيمة من خلال المشاركة في الأنشطة التي ينتج عنها سلوكيات الموظفين التي تحتاج لها الشركة لكي تحقق تلك الأهداف الاستراتيجية . ويصبح السؤال هو ، كيف يمكن تحديد تلك العلاقات المتبادلة ، ويرفق معايير مقاسة للأداء بكل منها ؟ غالباً يستخدم المديرون عملية بطاقة أداء الموارد البشرية للقيام بذلك .

إن بطاقة أداء الموارد البشرية نظام قياس موجز ، يُلخص غالباً على شاشة حاسب آلي في «لوحة أجهزة قياس رقمية» . فهي توضح المعايير الكمية أو القياسات " التي تستخدمها الشركة لقياس أنشطة الموارد البشرية ، ولقياس سلوكيات الموظفين الناتجة من تلك الأنشطة ، وكذلك قياس النتائج التنظيمية المناسبة إستراتيجياً لسلوكيات هؤلاء الموظفين . وعند تحقيق ذلك ، تبرز بطريقة موجزة لكن شاملة الصلة السببية بين أنشطة الموارد البشرية وسلوكيات الموظفين الناشئة والنتائج الإستراتيجية الناتجة على مستوى الشركة والأداء .

يوضح ثلاثة خبراء في الموارد البشرية (بيكر) ، و(هيسلد) و(آلرك) الحاجة لنظام القياس ذلك على هذا النحو :

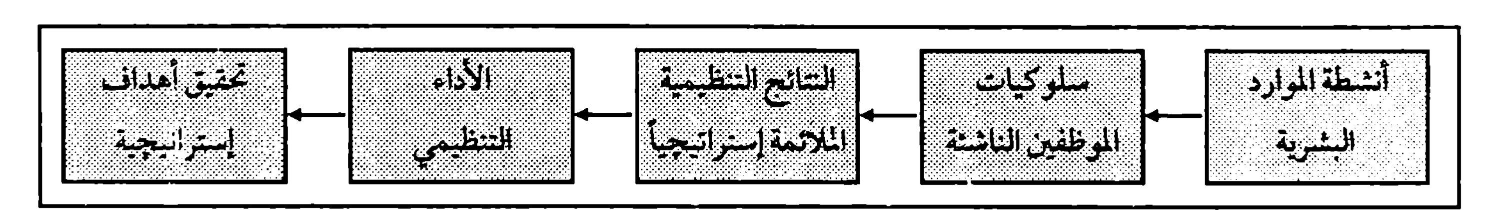
في وجهة نظرنا ، أكثر الإجراءات الفعالة التي يمكن أن يتخذها مديرو الموارد البشرية لضمان إسهامهم الاستراتيجي وضع نظام للقيام ، يوضح بشكل مقنع تأثير الموارد البشرية على أداء العمل . لتصميم مثل هذا النظام القياسي ، يجب أن يتبنى مديرو الموارد البشرية منظوراً مختلفاً تماماً عن ذلك المنظور الذي يركز على كيفية لعب الموارد البشرية دوراً رئيساً في تنفيذ إستراتيجية الشركة .

معلومات لوضع بطاقة أداء الموارد البشرية : Information for Creating an HR Scorecard

لوضع بطاقة أداء للموارد البشرية ، يحتاج المدير لثلاثة أنواع من المعلومات :

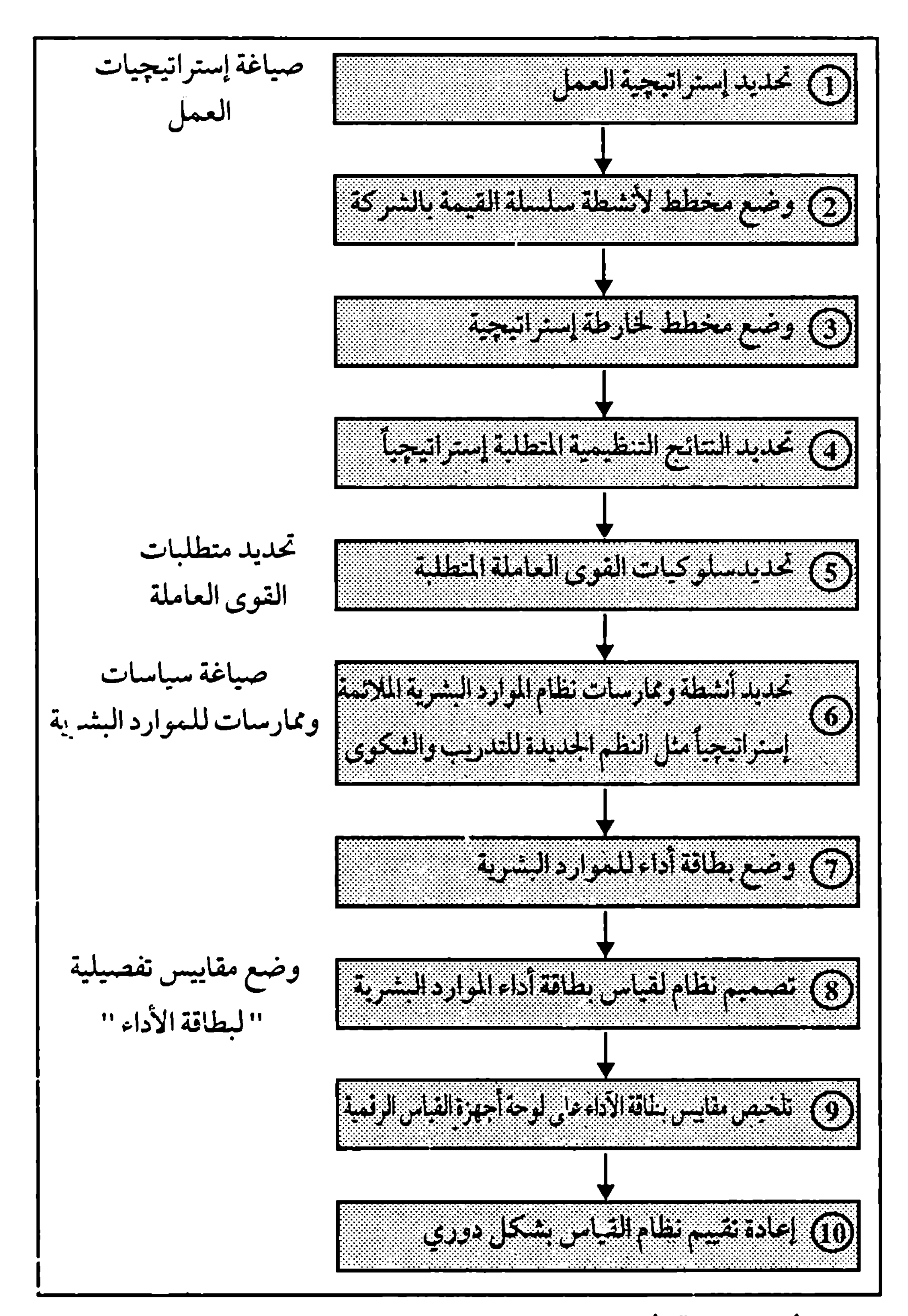
أولاً : يجب أن يعرف إستراتيجية الشركة نظراً لأن الإستراتيجية (مثل شركة Einstein Medical) ستحدد ما هي سلوكيات الموظفين المهمة ، والنتائج التنظيمية المهمة إستراتيجياً ، وكيف تقيس الشركة الأداء التنظيمي .

ثانياً : يتعين على المدير فهم الصلات السببية بين أنشطة الموارد البشرية وسلوكيات الموظفين ، والنتائج التنظيمية وأداء منظمة العمل (الشكل3- 1 - أ) يلخص بإيجاز التسلسل المتضمن الأساسي .



شكل (3-1-أ) العلاقات الأساسية لبطاقة أداء الموارد البشرية

ثالثاً : يحتاج المدير إلى قياسات بإمكانه استخدامها لقياس جميع الأنشطة والنتائج المتضمنة ، بالتحديد أنشطة الموارد البشرية ، وسلوكيات الموظفين الناشئة ، والنتائج التنظيمية الملائمة إستراتيجياً ، والأداء التنظيمي .



شكل (3-1 - ب) الخطوات العشر في أسلوب بطاقة أداء الموارد البشرية لصياغة سياسات وممارسات وإستراتيجيات الموارد البشرية

الخطوات العشر لعملية بطاقة أداء الموارد البشرية :

الخطوة 1 – تحديد إستراتيجية العمل : لقد رأينا أن وضع نظام للموارد البشرية على أساس إستراتيجي يبدأ بتحديد ما هي الخطط الإستراتيجية للشركة . بالنسبة لشركة Einstein Medical ، اشتملت على أن تصبح الشركة شبكة رعاية صحية شاملة . نحو الانتهاء من تلك الخطوة ، تترجم الإدارة خططها الإستراتيجية الواسعة إلى أهداف إستراتيجية محددة وقابلة للتنفيذ .

الخطوة 2 - وضع مخطط لسلسلة قيمة الشركة : لتحقيق أهدافه الإستراتيجية ، يجب أن يهتم كل عمل بأنشطة محددة متطلبة إستراتيجياً . فعلى سبيل المثال ، يتعين على شركة Einstein Medical ابتكار وتقديم خدمات طبية جديدة . لابد أن تكتب شركة Microsoft برامج جديدة للحاسب الآلي . تتطلب كل من تلك الأنشطة سلوكيات معينة للموظفين : تحتاج شركة Einstein Medical لموظفين لديهم خبرة لمساعدتها في ابتكار خدمات طبية جديدة - مثلاً . وعليه يكمن جوهر الأمر في أن ينبغي على المدير الذي يرغب في فهم أي سلوكيات الموظفين الحيوية لنجاح شركته أن يدرك أولاً أنشطة الشركة المتطلبة .

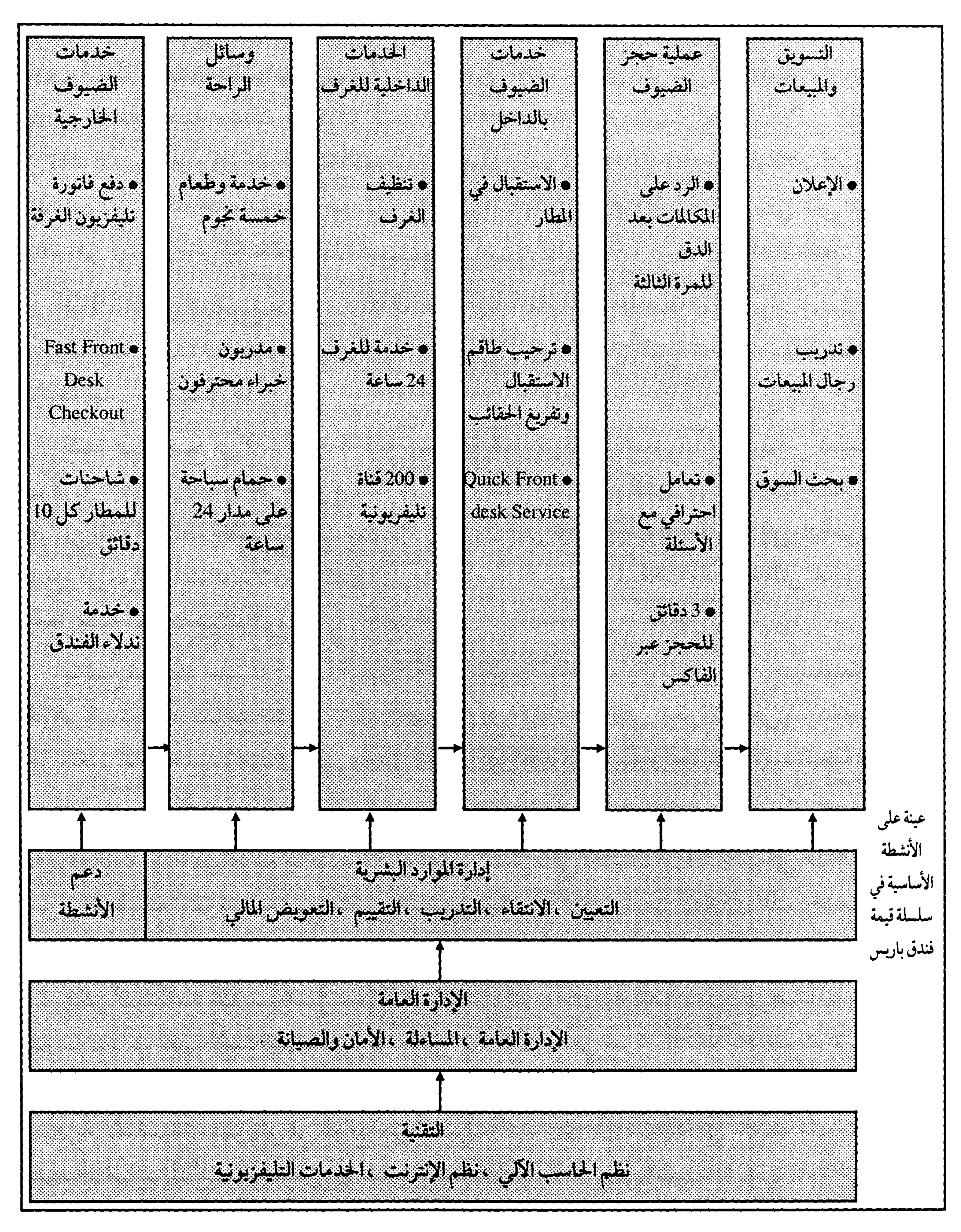
لذلك ، يمكن أن يصبح تحليل سلسلة القيمة مفيداً . يعني تحليل سلسلة القيمة دراسة وتحليل سلسلة قيمة الشركة . تحدد سلسلة قيمة الشركة الأنشطة الأساسية التي تحقق قيمة للعملاء ، والأنشطة المدعمة المرتبطة بها . دعنا نتأمل هذا .

كما هو موضح في (الشكل 3-1- ب) ، نستطيع أن نفكر في أي عمل كأنه يتكون من سلسلة أنشطة جوهرية . يمثل كل نشاط جزءاً من عملية تصميم وإنتاج وتسويق وتقديم منتج أو خدمة الشركة . قد تتضمن تلك الأنشطة جلب إمدادات ومواد إلى مخازن الشركة . وجلب تلك الموارد إلى المتاجر وتصميم المنتج وفق مواصفات العملاء والأنشطة المتنوعة الخاصة بالتسويق والمبيعات والتوزيع التي تجذب العملاء وتجعل منتج الشركة ملائماً لهم .

يوضح تخطيط سلسلة قيمة الشركة (في تلك الحالة لفندق - الشكل 3-3- ج) سلسلة الأنشطة الجوهرية . يمكن أن يساعد المديرين بشكل أفضل في إدراك الأنشطة التي تدفع الأداء في شركاتهم . بمعنى آخر ، تعتبر أداة لتحديد وعزل وتصور وتحليل أنشطة الشركة الأكثر أهمية والتكاليف الإستراتيجية .

يزيد تحليل سلسلة القيمة عن كونه أداة لتحديد كيفية أدائك للأشياء الآن . فهي تثير أسئلة مثل «كيف نقارن تكاليفنا لهذا النشاط مع منافسينا ؟» ، « هل من سبيل لكي نكتسب ميزة تنافسية في هذا النشاط ؟» ، «هل هناك طريقة أكثر فاعلية أمامنا لتقديم تلك الخدمات ؟» و«هل ينبغي أن نؤدي تلك الخدمات داخل الشركة ؟» .

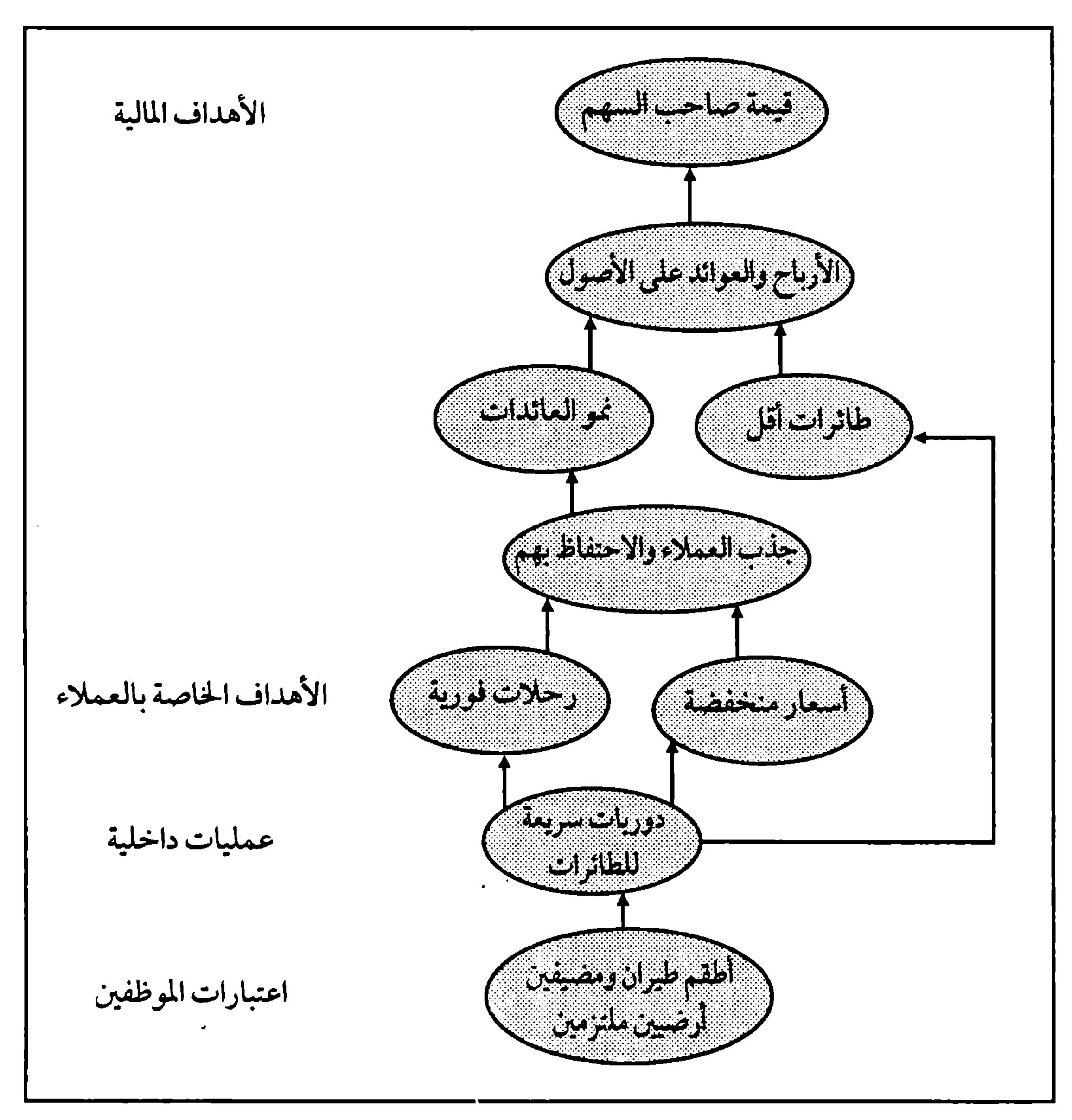
يمكن أن يساعد تحديد وتحليل سلسلة قيمة الشركات مدير الموارد البشرية في صياغة سياسات وممارسات ذات معنى لإستراتيجية الشركة . تأمل هذا المثال . ففي شركة Dell للحاسبات الآلية . تعتبر مساعدة فنيي الهواتف بكفاءة وبكياسة لعملاء شركة Dell في المشكلات «أحد أنشطة سلسلة القيمة الجوهرية الأساسية» ، فهو يمثل في الواقع جزءاً كبيراً مما اعتمدت عليه الشركة في بناء سمعتها . قد تتضح الطبيعة الأساسية لذلك النشاط من أي تخطيط لسلسلة قيمة Dell . وفي ضوء ذلك ، ربما يقرر فريق الموارد البشرية بشركة Dell أنه من إحدى طرق إضافة الموارد البشرية لقيمة تحسين أداء فنيي الهواتف وضع وسائل مساعدة إلكترونية وظيفية توضح للفنيين سلسلة الأسئلة التي ينبغي طرحها عند شكوى العملاء من مشكلات .



شكل (3-1 - ج) سلسلة قيمة بسيطة لفندق باريس

الخطوة 3 - وضع مخطط لخارطة الإستراتيجية - تعتبر خارطة الإستراتيجية شكلاً توضيحياً يلخص الأنشطة الأساسية المتداخلة التي تساهم في نجاح الشركة . لذلك فهي توضح « الصورة الكبيرة» لكيفية إسهام كل قسم أو أداء الفرق في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة للشركة .

يقدم الشكل (3-1- د) خارطة إستراتيجية لشركة Southwest للخطوط الجوية . فقد رأينا أن شركة Southwest تتبع إستراتيجية التنافس في خفض التكلفة . لذلك تسخر كل أنشطتها لتقديم خدمة ملائمة زهيدة التكلفة . تبرز خارطة الإستراتيجية لشركة Southwest بشكل بليغ تدرج الأنشطة الكبرى المتطلبة لنجاح الشركة . فعلى القمة تحقيق أهداف مالية إستراتيجية على مستوى الشركة . لزيادة العوائد والربحية ، تحتاج الشركة لتحليق طائرات أقل (لخفض التكاليف) وجذب العملاء والاحتفاظ بهم والإبقاء على الأسعار المنخفضة والحفاظ على قيام رحلات طيران على الفور . ومن ناحية ، (نحو أسفل خارطة الإستراتيجية) تتطلب الرحلات الفورية والأسعار المنخفضة دوريات طيران سريعة . كما تحتاج الدوريات السريعة لأطقم طيران ومضيفين أرضيين ملتزمة ومتحمسة . لدى ذلك من جانب دلالات لما تتطلبه شركة Southwest من سياسات وممارسات للموارد البشرية .



شكل (3-1 - د) خارطة إستراتيجية لشركة Southwest لخطوط الطيران

الخطوة 4 - تحديد النتائج التنظيمية المتطلبة إستراتيجياً : يجب على كل شركة أن تنتج نتائج ملائمة إستراتيجياً إذا رغبت في تحقيق أهدافها الإستراتيجية . ففي شركة Einstein Medical ، كان تقديم الخدمات الجديدة أحد تلك النتائج التنظيمية المتطلبة . وفي شركة Dell ، يعتبر استقبال نصيحة فنية سريعة كفء ومهذبة إحدى تلك النتائج . تساعد خارطة الإستراتيجية المدير في تنظيم تلك النتائج الأساسية . بناء على إدراكه لطبيعة عمل الشركة ، وربما وفقاً لتحليل سلسلة قيمة الشركة يحدد المدير في تلك الخطوة ، ويخصص النتائج التنظيمية الملائمة إستراتيجياً للشركة .

الخطوة 5 - تحديد كفاءات وسلوكيات القوى العاملة المتطلبة : هنا يطرح «ما الكفاءات والسلوكيات التي يجب أن يظهرها موظفونا إذا رغبت الشركة في إنتاج النتائج التنظيمية الملائمة إستراتيجياً ، وكذلك تحقيق أهدافها الإستراتيجية ؟» في شركة Einstein Medical ، كان يتعين على الموظفين تحمل المسئولية الشخصية إزاء نتائجهم والرغبة في العمل بفاعلية إيجابية «أى توليد الأفكار» للتوصل إلى حلول جديدة ومبتكرة . مرة أخرى ، يمكن أن تساعد خارطة إستراتيجية المدير في تنظيم أى تلك الكفاءات والسلوكيات .

الخطوة 6 - تحديد سياسات وأنشطة نظام الموارد البشرية المتطلبة : بمجرد أن يعرف مدير الموارد البشرية أي الكفاءات والسلوكيات المتطلبة ، يستطيع أن يتوجه نحو تحديد أنشطة وسياسات الموارد البشرية التي ستساعد على إنتاجها . فعلى سبيل المثال ، في شركة Einstein Medical اشتملت تلك السياسات والأنشطة على خطط التدريب ودفع الرواتب الجديدة .

في تلك الخطوة ، ينبغي أن يصبح المرء محدداً . فلا يكفي أن نقول «نحتاج لبرامج تدريب جديدة أو عمليات انضباطية» . فالأحرى لابد أن يطرح المدير هذا السؤال الآن «بالتحديد ما أنواع برامج التدريب الجديدة التي نحتاج إليها ، لينتج عنها نوعية الكفاءات والسلوكيات التي نسعى إليها ؟» .

الخطوة 7 - وضع بطاقة أداء للموارد البشرية : عند التوسع في خارطة الإستراتيجية ، يدمج المدير بعد ذلك كل تلك المعلومات في بطاقة أداء للموارد البشرية مرئية أو إلكترونية مثلما هو موضح بالشكل (3-5-هـ) (مثال « فندق باريس») فهي تبرز بطريقة موجزة لكن شاملة الصلات السببية بين أنشطة الموارد البشرية المنتقاة وسلوكيات الموظفين الناشئة والنتائج الإستراتيجية على مستوى الشركة والأداء الناتج . لذلك تساعد بطاقة أداء الموارد البشرية مدير الموارد البشرية في إظهار كيف تساهم سياسات وممارسات فريقه في النجاح الإستراتيجي والمالي للشركة . تقدم شركات استشارية عديدة خدمات قائمة على الشبكة الإلكترونية تسهل من وضع بطاقات أداء للموارد البشرية بناء على قياسات من أفضل الممارسات وشركات عالمية . تتوافر حقائب بطاقات الأداء الإلكترونية . أو ربما تصبح بطاقة أداء الموارد البشرية بسيطة مثل خارطة الإستراتيجية التي يشتقها المدير منها .

الخطوة 8 - اختيار مقاييس بطاقة أداء الموارد البشرية : بعد اختيار حفنة من النتائج التنظيمية المتطلبة إستراتيجياً وكفاءات وسلوكيات الموظفين وسياسات وأنشطة الموارد البشرية ، يصبح السؤال «كيف ينبغي أن نقيسها جميعاً ؟» . فعلى سبيل المثال ، إذا قررنا «تحسين النظام الانضباطي» كيف تقيس الشركة بدقة مثل هذا التحسن ؟ ربما في ضوء عدد من الشكاوى . دوماً تحتوي بطاقات أداء الموارد البشرية على توازن بين الأهداف أو المقاييس المالية وغير المالية ، الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى ، وتلك الأهداف الخارجية (مثل ماذا يفكر العميل) ، والأهداف الداخلية (مثل وقت دورية الطائرة) . فعلى سبيل المثال ، قد تقيس شركة Southwest وقت الدورية في ضوء «تحسين وقت الدورية من متوسط 30 دقيقة لكل طائرة إلى 26 دقيقة لكل طائرة هذا العام» . ربما تقيس رضا العميل بواسطة دراسات مسحية دورية .

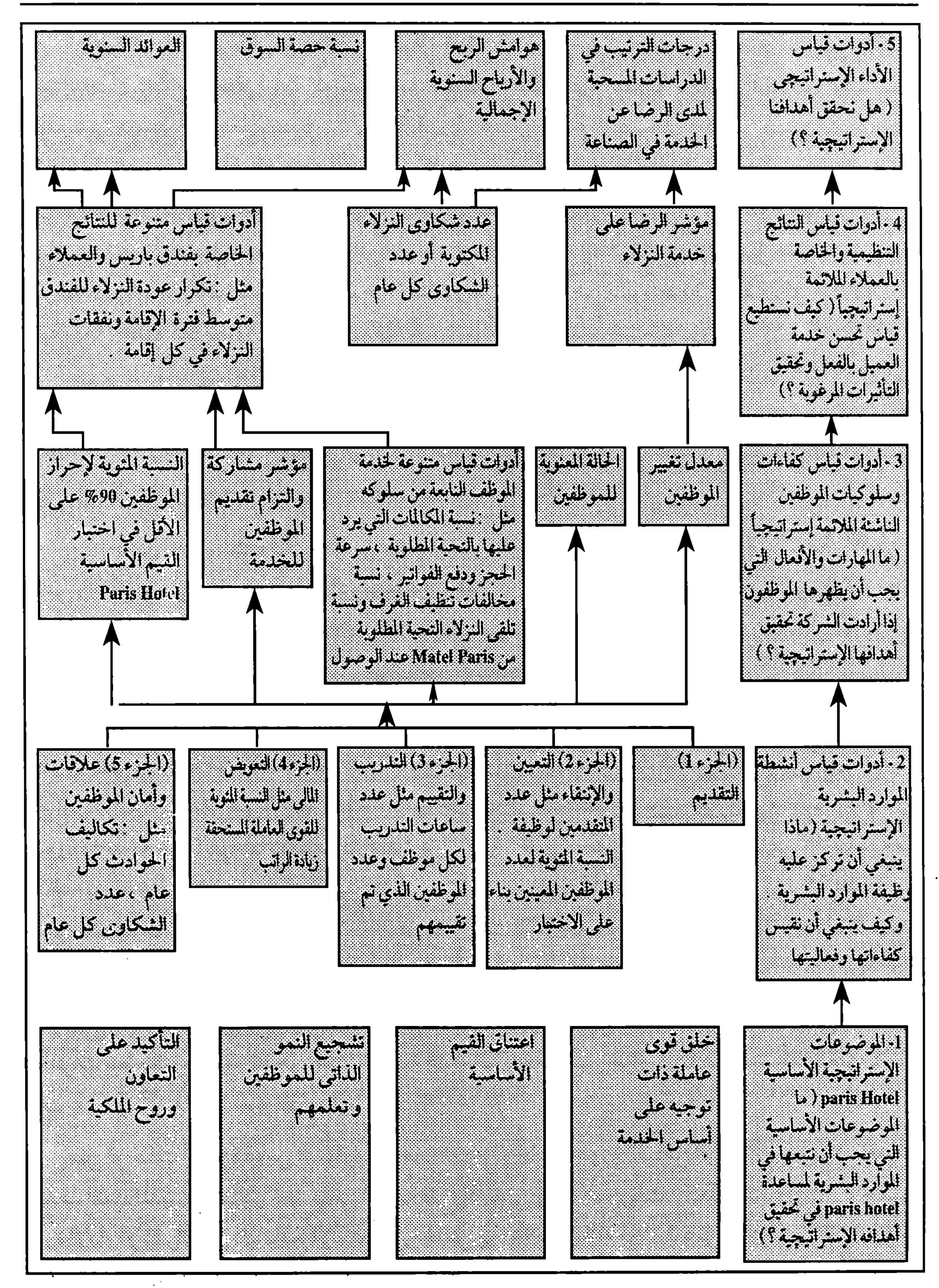
يقدم الجدول (3-1 – أ) بعض مقاييس الأداء . مقاييس مثل تلك التي تقوم بوظيفتين أولاً : تساعد الشركة في تقييم أداء فريق الموارد البشرية . (مثلاً ، هل الحالة المعنوية مرتفعة أم منخفضة) . ثانياً : تساعد بذلك مدير الموارد البشرية على وضع حالة عمل قابلة للقياس ومقنعة على كيفية إسهام الموارد البشرية في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية .

في إحدى الدراسات ، قال 86% من متخصصي الموارد البشرية ممن استجابوا أنهم توقعوا أن يزداد قياس وظيفتهم على مدار العامين التاليين ، وأشار 62% إلى استخدامهم لقياسات بالفعل لتقييم الأداء وذكر 72% أنهم يصنعون دراسات قياسية لأنشطة الموارد البشرية (خصوصاً التعويض المالي والمكافآت والمعدات والإبقاء على الموظفين وتقييم الأداء) من خلال مقارنة نتائجهم بشركات أخرى .

الخطوة 9 - تلخيص مقاييس بطاقة الأداء على لوحة أجهزة قياس رقمية Digital Dashboard : تلخص مقولة « الصورة أبلغ من آلاف الكلمات» الهدف من لوحة أجهزة القياس الرقمية . تعرض لوحة أجهزة القياس الرقمية للمدير عبر شاشة سطح مكتب حاسب آلي شخصي تحتوي على رسوم بيانية ، وجداول صورة واضحة عن كيفية أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية . فهي تلخص كيف تعمل المقاييس الأساسية من بطاقة أداء الموارد البشرية . فعلى سبيل المثال ، ربما تعرض لوحة أجهزة قياس المدير لشركة Southwest لخطوط الطيران اتجاهات يومية للأنشطة مثل الدوريات السريعة ، وجذب العملاء والاحتفاظ بهم ، والرحلات الفورية ، والحالة المعنوية للموظفين .

يمنح ذلك المدير الوقت الكافي لتصحيح الفعل . فعلى سبيل المثال ، تدير أطقم العمل الأرضية الطائرات ببطء اليوم ، وقد تتدهور النتائج المالية غداً مالم يتخذ المدير إجراء . ربما هناك مشكلة تتعلق بالحالة المعنوية يجب أن يعالجها مدير الموارد البشرية .

مثل لوحات أجهزة قياس السيارات ، عادة تقدم لوحات أجهزة القياس الرقمية معلومات ، لذلك تجذب انتباه المدير عن طريق خط بياني أحمر فارغ إذا تدنى وقت الدوريات . فعلى سبيل المثال ، حقيبة إدارة الأداء الإستراتيجي للبرنامج الإلكتروني الخاص بـ SAS هي نظام معتمد على الإنترنت ، حيث يوجه إشارات تحذير تجذب انتباه المديرين عند عدم تلبية الأداء للأهداف .



شكل (3-5 - هـ) عملية تكوين بطاقة أداء الموارد البشرية لفنادق Paris Hotel الدولية

جدول (3-1 - أ) عينة على مقاييس أداء الموارد البشرية

عينة على مقاييس لتقييم كفاءات وسلوكيات الموظفين مثل دافعية الموظف وحالته المعنوية ، ولتقييم أنشطة الموارد البشرية :

- نتائج الدراسة المسحية لاتجاهات الموظفين .
- معدل تغيير الموظفين .
- درجة وضوح الإستراتيجية وفهمها جيداً داخل الشركة .
- درجة استيعاب متوسط الموظفين لكيفية إسهام وظائفهم في نجاح الشركة .
- مستوى فرق العمل المتبادلة ثقافياً .
- مستوى التعلم التنظيمي .
- درجة وضوح الأهداف أمام الموظفين .
- نسبة عرض الموظفين للمقترحات .
- إنتاجية الموظفين .
- طلبات التحويل إلى المشرف .
- درجة فترة الموظف على وصف القيم الأساسية للشركة .
- درجات مسح التزام الموظفين .
- شكوى / مدح الموظفين .
- نسبة الإبقاء على الموظفين الأساسيين ذوي الأداء العالي .
- نسبة الإحالة لكل موظف .
- نسبة تقديم الموظفين لمقترحات .

عينة على مقاييس لتقييم أنشطة نظام الموارد البشرية مثل الاختبار والتدريب و سياسات وممارسات المكافآت :

- نسبة الموظفين المنتقين بناء على أساليب انتقاء صالحة .
- عدد ساعات التدريب التي يتلقاها الموظفون كل عام .
- نسبة الحوافز pay merit بناء على تقييم رسمي للأداء .
- نسبة القوى العاملة التي يتم تقييمها بانتظام عبر تقييم رسمي للأداء .
- نسبة الموظفين المستحقين حوافز نقدية سنوية أو خطط محفزة .
- مدىً نقل المعلومات بفاعلية للموظفين .
- نسبة القوى العاملة التي تلقت تغذية راجعة من مصادر متعددة .
- نسبة الاختلاف في دفع الحوافز بين الموظفين ذوي الأداء العالي وذوي الأداء المنخفض .
- عدد التطبيقات المؤهلة لكل منصب .
- عدد الوظائف التي تُشغل من الداخل .

الخطوة 10 - المراقبة ، التنبؤ ، التقييم : من المزايا الرائعة لعملية بطاقة أداء الموارد البشرية ، أنها تعد مؤشراً تنبؤياً . تعتبر الأهداف المالية مثل الميزانيات وسيلة أفضل لإخبار المديرين بما أنجزوه وما سيقومون به غداً . يمكن أن تشير مراقبة مجموعة متوازنة من مقاييس بطاقة الأداء إلى المشكلات مقدماً . لذلك ، ربما تشجع مدير شركة Southwest لخطوط الطيران على أن يقول «تدهورت تقديرات خدمة عملائنا ، ونظراً لأن خدمة العملاء تؤدي إلى المزيد من العملاء من ناحية ، وعوائد مستقبلية من ناحية أخرى ، لذلك ينبغي أن نتخذ إجراء تصحيحياً الآن » .

لا يمكن أن يفترض مدير الموارد البشرية أن مقاييس وعلاقات بطاقة الأداء ستظل كما هي على الدوام . ربما لا يثمر تقليل الشكاوى عن النتائج التي تنبأ بها المدير على ارتفاع الحالة المعنوية . قد يتعين على الشركة إسقاط بعض مقاييس سلوك الموظفين (مثل خدمة طاقم الاستقبال للعملاء **front-desk customer service**) وإضافة مقاييس أخرى . من المحتمل أن المقاييس التي اختارها مدير الموارد البشرية (مثل عدد الشكاوى) أثبت صعوبة تحديدها كمياً . على أي حال ، ينبغي أن يعيد مدير الموارد البشرية المقاييس والصلات بشكل دوري .

مثال : فنادق Hotel Paris الدولية The Hotel Paris International : دعنا نتناول كيف تسير عملية بطاقة الأداء هذه من خلال تأمل شركة خيالية ، شركة Hotel Paris الدولية (فندق باريس) . فقد بدأت كفندق وحيد في ضاحية باريس عام 1990 لكنها تتكون الآن من سلسلة فنادق ، حيث يوجد اثنان في فرنسا ، ويوجد فندق واحد في كل من لندن وروما ، وأخرى في نيويورك وميامي وواشنطن وشيكاغو ولوس أنجلوس . وفي ضوء اتباعها لإستراتيجية على مستوى الشركة ، ترغب إدارة وملاك فندق باريس في استمرار التوسع جغرافياً . يعتقدون أن ذلك سيتيح لهم تعزيز سمعتهم بتقديم خدمة جيدة من خلال تقديم بدائل متعددة المدن لضيوفهم الراضين . لكن المشكلة هي تدهور سمعتهم في تقديم خدمة جيدة . إذا لم يستطيعوا تحسين الخدمة ، سيصبح من غير المعقول أن يتوسعوا حيث قد يفضل النزلاء فنادق أخرى بالفعل بعد استخدامهم لفندق باريس .

الإستراتيجية : تختار الإدارة العليا مع مدخلات من الموارد البشرية ومديرين آخرين بالإضافة لموافقة مجلس المديرين على إستراتيجية تنافسية جديدة ووضع أهداف إستراتيجية جديدة . لذا يقررون أن تستخدم شركة Hotel Paris الدولية خدمات فائقة للنزلاء لتمايز خدمات (Hotel Paris) وكذلك زيادة مدة الإقامة ومعدل عودة النزلاء وعليه تزيد المكاسب والربحية . يجب أن يضع جميع مديرى Hotel paris – بمن فيهم مدير خدمات الموارد البشرية – إستراتيجيات لدعم تلك الإستراتيجية التنافسية الآن .

سلسلة القيمة : بناء على مناقشات مع مديرين آخرين ، تضع مديرة الموارد البشرية – (الزاكروز) – مخططاً تمهيدياً لسلسلة قيمة الشركة (انظر في الشكل 3-1-ج) . ينبغي أن يساعدها ذلك في تحديد تلك

الإستراتيجية . ففي مجال الخدمة يصبح النزلاء الراضين «المنتج» . يتطلب إنتاج نزلاء راضين التطرق لكل هذه الأنشطة لسلسلة قيمة Hotel Paris حيث لدى الشركة فرصة للتأثير في خبرات النزلاء . بالنسبة لـ Hotel Paris ، هناك أنشطة لوجستية داخلية مثل استقبال النزلاء من المطار و إحضارهم للفندق . هناك أنشطة عمليات مثل تنظيف غرفة النزيل . هناك أيضاً أنشطة لوجستية خارجية مثل حزم الأمتعة وإنهاء إقامة النزيل وتوجهه لطائراته . هناك أنشطة للتسويق والمبيعات تهدف لجذب النزلاء إلى الفندق . هناك أنشطة للخدمات تقدم خدمات ما بعد الإقامة مثل مكافآت للسفر Travel award للنزلاء لإقامات متعددة . وهناك أنشطة دعم متنوعة مثل الشراء وأنظمة المعلومات والموارد البشرية .

النتائج التنظيمية المتطلبة إستراتيجياً : تتمثل إستراتيجية Hotel Paris الأساسية في استخدام خدمات فائقة للنزلاء للتوسع جغرافياً . تقدم كل خطوة في سلسلة قيمة الفندق أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للفندق يعني تحقيق عدد من النتائج التنظيمية المتطلبة . على سبيل المثال ، يجب أن تتخذ ليزا وزملاؤها خطوات ينتج عنها شكاوى أقل من العملاء ، ومزيد من برقيات الشكر المكتوبة ، ومزيد من العودة المتكررة للضيوف ، ومدد إقامة أطول ، ونفقات أعلى للنزلاء في كل زيادة .

كفاءات وسلوكيات القوى العاملة المتطلبة الملائمة إستراتيجياً : يصبح السؤال الذي يواجه (ليزا) بعد ذلك : ما الكفاءات والسلوكيات التي سوف يتحتم على موظفي الفندق إظهارها إذا أردنا إنتاج نتائج تنظيمية متطلبة مثل شكاوى أقل من العملاء ، ومزيد من برقيات الشكر ، وعودة النزلاء بشكل متكرر وأكبر . يساعد التفكير عبر أنواع الأنشطة التي تحدث في كل خطوة من سلسلة قيمة الفندق ليزا في الإجابة على السؤال . على سبيل المثال ، ربما تتضمن كفاءات وسلوكيات موظفي الفندق المتطلبة «خدمة العملاء عند الاستقبال بجودة عالية» «استقبال مكالمات الحجز في غرفة النزلاء بفاعلية» . يتطلب جميع ذلك موظفين متحمسين وذوي حالة معنوية مرتفعة .

سياسات وأنشطة نظام الموارد البشرية الملائم إستراتيجياً : تتمثل مهمة مدير الموارد البشرية الآن في تحديد وتخصيص سياسات و أنشطة الموارد البشرية التي ستمكن الفندق من إنتاج تلك الكفاءات والسلوكيات الأساسية للقوى العاملة . وكمثال ، تعد «خدمة العملاء عند الاستقبال بجودة عالية» أحد تلك السلوكيات المتطلبة . وفي ضوء ذلك ، يحدد مدير الموارد البشرية أنشطة الموارد البشرية لتحقيق تلك الجهود الخاصة بخدمة العملاء عند الاستقبال . فعلى سبيل المثال ، تقرر وضع سياسات لتحسين المساواة الانضباطية والعدالة في الشركة بهدف تحسين الحالة المعنوية للموظفين . لذلك يفترض أن العدالة المعززة ستثمر حالة معنوية أعلى ، وتلك الحالة المعنوية المرتفعة سينتج عنها خدمة استقبال أفضل .

بطاقة أداء الموارد البشرية : بعد ذلك ، يضع مدير الموارد البشرية بطاقة أداء للموارد البشرية . توضح بطاقة الأداء علاقات السبب والنتيجة بين أنشطة الموارد البشرية وسلوكيات القوى العاملة والنتائج التنظيمية (يوضح الشكل 3-1-ج) بطاقة أداء للموارد البشرية توضيحية شاملة لفندق باريس Hotel Paris) .

تعكس بطاقة الأداء وعلاقاتها افتراضات معينة من جانب ليزا . فعلى سبيل المثال بناء على الخبرة والمناقشات مع مديرين آخرين بالشركة تصيغ ليزا تلك الفرضية التالية الخاصة بكيفية تأثير الموارد البشرية في أداء الفندق : يؤدي تحسين إجراءات تقديم الشكاوى إلى روح معنوية أفضل ، مما يثمر عنه خدمة استقبال أفضل ، وبالتالي يزيد معدل عودة النزلاء للفندق ، وعليه يتحسن الأداء المالي . ثم تختار مديرة الموارد البشرية أدوات قياس لقياس كل من تلك العوامل . فعلى سبيل المثال ، تقرر قياس «الإجراءات الانضباطية المتطورة» في ضوء عدد الشكاوى التي يسلمها الموظفون على مدار الشهر . وتقيس «الحالة المعنوية الأفضل» من خلال «الدرجات الخاصة بالدراسة المسحية نصف السنوية للفندق» وكذلك تقيس «خدمة العملاء عند الاستقبال عالية الجودة» في ضوء «شكاوى العملاء كل شهر» .

بناء على ذلك ، نتجه نحو تحديد علاقات السبب والنتيجة بين تلك المقاييس . على سبيل المثال ، «هل بإمكاننا أن نوضح للإدارة العليا أن هناك علاقة قابلة للقياس تتابعية بين تحسن الإجراءات الانضباطية ، والحالة المعنوية المرتفعة ، وخدمات الاستقبال الأفضل ، وعدد زيادات عودة النزلاء ، والأداء المالي للفندق (العوائد والأرباح)؟» . إذا تمكنت من توضيح ذلك ، سيصبح لديها حالة مقنعة تظهر إسهاماً قابلاً لقياس الموارد البشرية في الأداء المالي الأساسي للفندق .

وعلى الصعيد العملي ، قد يعتمد مدير الموارد البشرية على حجة ذاتية للغاية لكن منطقية لتوضيح علاقات السبب والنتيجة . لكن على نحو مثالي ، سوف تستخدم ليزا طرقاً إحصائية مثل تحليل الارتباط لتحديد عما توجد العلاقات - وفي حالة ذلك - مدى أهميتها . بتلك الطريقة ، ربما تجد - مثلاً - أن 10% من معدلات التحسن في الشكاوى ترتبط بـ 20% تقريباً في ارتفاع الحالة المعنوية . وبالمثل ، ترتبط 20% في تحسين الحالة المعنوية بـ 30% في تضاؤل شكاوى العملاء من الاستقبال . علاوة على ذلك ، يرتبط تضاؤل الشكاوى بنسبة 30% بزيادة قدرها 20% في زيادات عودة النزلاء ، وترتبط زيادة معدل العودة بنسبة 20% بارتفاع قدره 6% في عوائد الفندق . قد يبدو أن الجهد الضئيل نسبياً للموارد البشرية في تقليل الشكاوى يصبح له أثر شديد على أداء موظفي الفندق .

وفي الواقع ، هناك أشياء عديدة تعقد عملية القياس هذه . تظهر مخاطرة عند تحديد نتائج السبب والنتيجة من مقاييس الارتباط . على سبيل المثال ، هل تؤدي قلة الشكاوى إلى روح معنوية أعلى ، أو العكس؟) . علاوة على ذلك ، من النادر أن يؤثر عامل وحيد (مثل معدلات الشكوى) تلك التأثيرات بمفرده فقط ، لذلك قد نحتاج لقياس تأثيرات سياسات وأنشطة عديدة للموارد البشرية على الحالة المعنوية في آن واحد . وفي ضوء العدد الهائل للأشياء التي تؤثر على أداء الفندق ، لا يصبح ممكناً دائماً إثبات جميع العلاقات في سلسلة القياس . إذا لم يحدث ذلك ، يجب أن تعتمد مديرة الموارد البشرية على مزيد من المنطق والشيوع في حجتها . توضح مناقشة «تحسين الإنتاجية من خلال MRIS» الموضحة أدناه كيف يمكن أن تيسر النظم الإلكترونية تصميم بطاقة الأداء وأنشطة الإدارة .

كيف سنستخدم بطاقة أداء الموارد البشرية بـ Hotel Paris :

في الواقع ، يمكّن استخدام الحاسب الآلي مديرة الموارد البشرية في Hotel Paris من وضع بطاقة أداء للموارد البشرية شاملة بشكل أكبر عن تلك الموضحة بالشكل (3-1-ج) ، تلك البطاقة التي تشمل علاقات

بين مجموعة عديدة من أدوات قياس السبب والنتيجة . على سبيل المثال ، مع استخدام الحاسب الآلي ، لا تحتاج مديرة الموارد البشرية لتحديد ذاتها لتقييم تأثيرات مجموعة سلوكيات الموظفين (مثل النسبة المئوية للرد على المكالمات فوراً) في (الشكل 3-1- هـ) . بدلاً من ذلك ، يمكنها استخدام أدوات قياس تشتمل على عدة أنشطة ، من التعيين إلى الانتقاء مروراً بالتدريب والتقييم والتعويض المالي وعلاقات العمالة . يمكن أن يحتوي نموذجها للموارد البشرية أيضاً على تأثيرات جميع تلك الأنشطة على عدد واسع من كفاءات وسلوكيات القوى العاملة ، وكذلك على النتائج التنظيمية وعلى أداء الشركة . بتلك الطريقة ، ربما تصبح بطاقة أداء الموارد البشرية نموذجاً شاملاً يمثل تأثيرات إضافة القيمة على مجموعة كاملة من أنشطة الموارد البشرية لـ Hotel Paris .

سوف نستخدم إستراتيجية تترجم إلى سياسات وممارسات الموارد البشرية : يوضح مثال Hotel Paris في نهاية مادة الفصل بجميع الفصول بدءاً من الفصل الرابع ، كيفية استخدام مديرة الموارد البشرية مفاهيم وآليات الفصل في وضع نظام لإدارة الموارد البشرية يساعد Hotel Paris في تحقيق أهدافه الإستراتيجية . يقدم الجدول (3-1-ب) بعض أدوات القياس التي يمكن أن تستخدمها المديرة لقياس أنشطة الموارد البشرية . فعلى سبيل المثال ، قد تسعى لتحسين كفاءات وسلوكيات القوى العاملة من خلال عمليات تعيين أفضل (وفقاً للفصل الخامس) ، وتقيس الأخيرة في ضوء عدد التطبيقات المؤهلة لكل منصب» . وبالمثل ، قد توصي الإدارة بأن تغير سياسات الشركة في دفع الرواتب (انظر الفصل 11) لذلك «تصبح النسبة المئوية المرتقبة لإجمالي التعويض المالي في أعلى 25% » وتوضح أن ذلك سيؤثر بشكل إيجابي على الحالة المعنوية للموظفين ، وسلوك الموظفين في خدمة العملاء ، ورضا العميل ، وأداء سلسلة فروع الفندق . عملياً ، تؤثر جميع وظائف الموارد البشرية التي نناقشها في هذا الكتاب ، على كفاءات وسلوكيات الموظفين ، وكذلك النتائج التنظيمية والأداء .

تحسين الإنتاجية من خلال HRIS نظم برامج إلكترونية لإدارة برامج بطاقات الأداء :

يمكن أن يصبح تصميم وتنفيذ وإدارة بطاقة أداء للموارد البشرية تحتوي على عشرات ومئات أدوات القياس المتداخلة صعباً ، بل ومن الممكن بلا جدوى . على كل ، ما فائدة وجود جميع أدوات القياس المتداخلة (مثل عدد ساعات التدريب لكل موظف كل عام ، الحالة المعنوية للموظف ، رضا النزلاء) إذا لم تستطع الإدارة العليا للشركة مراقبة تلك الأدوات بشكل مستمر ، وتتخذ الإجراءات التصحيحية عند عدم سير الأمور على ما يرام ؟ لهذا السبب تستخدم شركات عديدة نظم برامج إلكترونية خاصة لبطاقات الأداء لتحسين إنتاجية وفاعلية برامجها لبطاقات الأداء .

ففي الوقت الحالي ، تهدف معظم تلك البرامج الإلكترونية لدعم برامج «بطاقة الأداء المتوازن» للشركات . تؤدي بطاقة الأداء المتوازن للشركة بشكل كلي ما تقوم به بطاقة أداء الموارد البشرية لوظيفة الموارد البشرية . بالتحديد ، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة - عادة نموذج إلكتروني - تراقب مجموعة من مقاييس الأداء في وقت متزامن وتوضح تفاعلاتها عبر الشركة ، ليس فقط تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية . لذلك ، على مستوى نطاق الشركة ، يمكن أن تتابع بطاقة الأداء المتوازن للشركة جميع أدوات قياس الموارد البشرية والتسويق والإنتاج والشئون المالية التي تعتقد الإدارة العليا أنها تساهم في النجاح الإستراتيجي للشركة .

جدول (3-1 - ب) أمثلة على أنشطة نظام الموارد البشرية التي يمكن أن تقيسها مجموعة Hotel Paris بما يتوافق مع كل فصل في هذا الكتاب

الفصل	أدوات قياس الأنشطة الإستراتيجية
1 - EEOC	عدد دعاوى EEOC سنوياً - تكلفة الدعاوى القضائية الخاصة بالموارد البشرية . النسبة المئوية لترقيات الأقليات / النساء .
2 - الإستراتيجية	النسبة المئوية للموظفين الذين يستطيعون التعبير عن إستراتيجية رؤية الشركة .
3 - التحليل الوظيفي	النسبة المئوية للموظفين ذوي توصيفات وظيفية متطورة .
4 - التعيين	عدد التطبيقات لكل مصدر تعيين/ عدد المتقدمين المؤهلين/ منصب .
5 - الاختبار	النسبة المئوية للموظفين المعينين بناء على اختبار توظيف صالح .
6 - المقابلة الشخصية	النسبة المئوية للمتقدمين الذين تلقوا مقابلة شخصية structured interview .
7 - التدريب	عدد ساعات التدريب / موظف / في العام - عدد ساعات التدريب للموظفين الجدد .
8 - التقييم	عدد الموظفين الذين يتلقون تغذية راجعة ، عدد التقييمات الكاملة على الفور .
9 - Carrer Mgmt	النسبة المئوية للموظفين ذوي خطة رسمية لتطوير المسار المهني .
10 - التعويض المالي	النسبة المئوية للتعويض المالي الإجمالي (الدفع أعلى من 25%) .
11 - الحوافز	النسبة المئوية للقوى العاملة المستحقة لحوافز .
12 - المزايا	النسبة المئوية للموظفين الراضين بنسبة 80% عن المزايا .
13 - الأخلاقيات	عدد الشكاوى كل عام ، النسبة المئوية للموظفين القادرين على التعبير عن ميثاق الأخلاقيات .
14 - علاقات العمال	النسبة المئوية للقوى المشتركة في اتحادات .
15 - الصحة والأمان	عدد برامج التدريب على احتياطات الأمان / سنوياً والتكاليف السنوية للحوادث بالدولار / ساعات فقد العمل بسبب الحوادث .
16 - أدوات قياس الموارد البشرية الشاملة العالمية .	نسبة المغتربين المتلقين بحثاً واستشارة قبل المغادرة ، تكلفة الموارد البشرية / موظف ، إنفاق الموارد البشرية من إجمالي النفقات ، تكاليف معدل تغيير الموظفين .

ومرة أخرى ، يمكن أن يصبح برنامج إدارة بطاقة الأداء بلا جدوى مالم تجعل الإدارة بنفسها بطاقة الأداء إلكترونية . تقديم شركات عديدة برامج إلكترونية لبطاقات الأداء المتوازن . فعلى سبيل المثال ، تقدم active strategy (www.active strategy.com) نظام برنامج إلكترونياً معروفاً بطبعة لوحة أجهزة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard Dashboard Edition . يُطلق عليها «لوحة أجهزة القياس» نظراً لإمكانية الإدارة العليا من مراقبة نتائج الوقت الفعلي لأدوات قياس بطاقة أدائها بطريقة تشبه مراقبة لوحة أجهزة قياس السيارة . قد تشير التغيرات في السرعة أو مستوى الوقود لضرورة أن تبطئ القيادة أو تقف للبنزين . وبالمثل ، تقدم بطاقة الأداء المتوازن «لوحة أجهزة القياس» قراءة للوقت الفعلي عبر شاشة الحاسب الآلي يمكن أن تستخدمها الإدارة العليا في مراقبة أدوات قياس الشركة وإجراء التغييرات كما يتطلب الأمر .

يقدم البرنامج الإلكتروني لبطاقة الأداء المتوازن لشركة Active Strategy نظاماً أساسياً يمكن أن تستخدمه الإدارة لوضع وإدارة نظام بطاقة أدائها . فعلى سبيل المثال ، يقدم الأساس لتكوين بطاقة أداء بشكل سريع ، ولقياس اتجاهات أدوات مراقبة أجزاء بطاقة الأداء المرتبطة بجهودهم . وحتى تظهر للبريد الإلكتروني إشارة تحذير لجذب انتباه الموظف لحقيقة سير أدوات قياسه في المسار الخاطئ .

ملحق B للفصل الثالث :

إنشاء واستخدام الحاسب الآلي في نظم الموارد البشرية .

المقدمة :

قال أحد ذات مرة " الشيطان في التفاصيل " ، وتلك المقولة صحيحة بالتأكيد فيما يتعلق بنظام الموارد البشرية . ربما يتحدث مدير الموارد البشرية بشكل واسع عن التعيين والاختيار ووظائف الموارد البشرية التي يرغب في وضعها . لكن ، في النهاية يتطلب وضع نظام للموارد البشرية ترجمة التفصيلات الواسعة لمدير الموارد البشرية (مثل « برنامج انتقاء ينتج مزيداً من المرشحين المؤهلين») إلى أمور محددة ، أي «كيف بالضبط سننفذ تلك السياسات والإرشادات . والأدوات وأوراق العمل أو العمليات الإلكترونية» . يعني ذلك بالفعل وضع البنية الأساسية لنظام الموارد البشرية .

القيام بذلك ليس أمراً سهلاً . ضع في اعتبارك ورق العمل المتطلب لبث الحياة في نظام الموارد البشرية لشركة . لمجرد البداية ، قد يتطلب تعيين وتوظيف موظف إخطاراً بمنصب شاغر ، وقائمة إعلانية لمساعدة مطلوبة a help wanted aduertising listing ، وطلب التقدم لوظيفة ، وقائمة ملاحظات لإجراء المقابلة الشخصية ، وشهادات تحقيق متنوعة - للحالة التعليمية والهجرة مثلاً - وقائمة ملاحظات مرجعية هاتفية . ستحتاج بعد ذلك لاتفاقية توظيف ، واتفاقيات للسرية وغير تنافسية ، واتفاقية تأمين الموظف ضد الخطر . لتعيين ذلك الموظف الجديد ربما تحتاج لاستمارة تفويض بالتعيين ، وشهادة تحقيق بشأن خلفية الموظف ، وقائمة ملاحظات للموظف الجديد ، واستمارات متنوعة للضريبة المحتسبة ، وللحصول على بيانات خاصة

بالموظف الجديد . لمتابعة الموظف عند تعيينه ، سوف تحتاج - للبداية فقط - استمارة لتغيرات الموظف ، ورقة بيانات هيئة الموظفين ، سجلات الوقت اليومية والأسبوعية ، وورقة الوقت الأسبوعية للموظفين العاملين بنظام الساعة ، إذن الوقت الإضافي ، وتقرير للنفقات وطلب للإجازة ، وملخص توكيدي للمهام ، وبيان بسياسة EEO ، وتحليل للترقيات . بعد ذلك تأتي استمارات تقدير الأداء ، وتقرير للحوادث الحرجة ، وإخطار بالاختبار التدريبي ، استمارة إخطار أولى (ثانية) تحذيرية وإخطار انضباطي ، وتقييم للموظف الجديد ، وتقييم للأداء ، وخطاب إطراء وفي النهاية ، قائمة ملاحظات للتقاعد ، وإخطاراً للفصل ، والحد من إخطارات القوى العاملة ، وسجل إنهاء خدمة الموظف ، وإخطاراً بالانفصال ، واستجابة مرجعية للعمل .

في هذا الملحق ، سنرى أن القائمة السابقة بالكاد ، تتطرق بإيجاز للسياسات والإجراءات وورق العمل الذي ستحتاج له لجعل نظام الموارد البشرية جزءاً من عملك . لدى ذلك دلالات متعددة أولاً : بوضوح لن تستطيع الاضطلاع بذلك بمفردك . ربما تمكنت في ظل وجود موظف أو اثنين من مراقبة كل الأمور التي تحت قيادتك ، أو كتبت مذكرة منفصلة لكل مهمة من مهام الموارد البشرية ووضعتها في ملف لكل عامل . لكن مع زيادة الموظفين ستحتاج لوضع نظام للموارد البشرية متألف من استمارات معيارية .

تستطيع شركات صغيرة جداً التعامل مع كل أو معظم جوانب هذا النوع من حفظ سجلات الموارد البشرية من خلال استمارات ونظم يدوية مستخدمة للورق والقلم . لكن مع نمو الشركة ، ستحتاج أجزاء متنوعة من نظام الموارد البشرية - مثل جدول الرواتب أو عملية التقييم - أن تصبح إلكترونية إذا أرادت الشركة أن تظل منافسة . بوجه عام ، من المحتمل ألا ترغب في تخصيص وقت ومال في الموارد البشرية ضعف ما يخصصه منافسوك .

سنتناول نظم الموارد البشرية اليدوية والإلكترونية في هذا الملحق .

العناصر الأساسية لنظم الموارد البشرية اليدوية :

ربما يبدأ أصحاب عمل صغار جداً (لايهم 10 موظفين أو أقل مثلاً) بنظام يدوي للموارد البشرية . من وجهة نظر عملية ، يعني ذلك بوجه عام تنظيم مجموعة من استمارات معيارية لهيئة العاملين ، تتناول كل مظهر مهم من مظاهر الموارد البشرية - التعيين الانتقاء ، التقدير ، التعويض ، عملية الأمان ، بجانب بعض الوسائل لتنظيم كل تلك المعلومات لكل موظف .

يعتبر عدد الاستمارات التي تحتاج لها حتى ولو في شركة صغير كبيراً للغاية . توضح ذلك قائمة الاستمارات الموضحة في الجدول (B-1-3) التي تم الرجوع فيها إلى استمارات Marassment charge Investigation . تتاح استمارات خاضعة للقانون مثل السياسة الموحدة لعدم استخدام الأسلحة standardized no weopons ، استمارات إخطار FMLA ، بالإضافة إلى الملصقات . على سبيل المثال ، تلك المتناولة للأوضاع القانونية المتطلبة للأمور مثل وضع الأمريكيين لقانون حالات العجز ، وقانون الصحة ، والأمان المهني بشكل متماثل .

جدول (B 1-3) استمارات هيئة العاملين

الجـزء الأول :

- إخطار بالمنصب الشاغر
- قائمة دعائية للمساعدة المطلوبة
- علاوة لإحالة الموظفين
- إحالة الموظف المرتقب
- برنامج إحالة المتقدم لوظيفة Job Bid
- اعتراف بالسيرة الذاتية .
- اعتراف بالمتقدم لوظيفة .
- اعتراف بالمرجعية .
- تأكيد إجراء مقابلة مع المتقدم لوظيفة .
- تطبيق تمهيدي للموظفين .
- حالة الخبرة / الإعاقة
- التقدم لوظيفة .

التعيين والانتقاء:

- التنازل عن والاعتراف بطلب الوظيفة
- وثيقة تنازل المتقدم لوظيفة
- تفويض بإخراج المعلومات
- تفويض لإجراء اختبار طبي
- جدول زمني لمقابلة المتقدم لوظيفة
- إعادة وضع جدول زمني للموعد
- قائمة ملاحظات إجراء المقابلة
- ترتيب المتقدم
- الترتيب الكتابي للمتقدم
- ملخص مقابلة المتقدم
- قائمة ملاحظات المرجعية الهاتفية
- طلب السجلات الطبية
- طلب المرجعية
- طلب للحصول على نسخة
- شهادة تحقق للتعليم
- شهادة تحقق لرخصة ممارسة المهنة
- شهادة تحقق الحالة العسكرية
- خطاب للمرشح غير الناجح
- خطاب 1 لرفض المتقدم
- خطاب 2 لرفض المتقدم
- إشعار المتقدم
- رد المتقدم لوظيفة
- عدم وجود قرار بشأن التعيين
- التوكيد على التوظيف

الجزء الثاني :

- اتفاقية المقاول المستقل
- اتفاقية العمل
- ملحق اتفاقية العمل
- اتفاقية مع مندوب المبيعات
- خطاب لتوسع اتفاقية مندوب المبيعات
- تغيير في بنود اتفاقية مندوب المبيعات
- تصارع بيان الفوائد
- الموافقة على الخضوع لاختبار فحص المخدرات والكحول .

اتفاقيات العمل:

- استمارة الموافقة على الخضوع
- لفحص جهاز المضاعفة
- اتفاقية بقبول العمل الليلي
- اتفاقية expense recovery
- اتفاقية بشأن الاختراعات وبراءات الاختراع
- اتفاقية بشأن حقوق الملكية
- اتفاقية الموظفين بشأن بيانات السرية
- عقود الموظفين
- اتفاقية سرية الموظف
- اتفاقية عامة غير تنافسية
- اتفاقية غير تنافسية (الحسابات)
- اتفاقية غير تنافسية (المجال)
- عدم إفصاح لأسرار التجارة
- اعتراف بالتوظيف المؤقت
- اتفاقية صاحب العمل للتأمين ضد المخاطر
- اتفاقية الموظف للتأمين ضد الخطر
- تنازل عن المساءلة القانونية

الجزء الثالث:

- استمارة إعادة التعيين
- تفويض التعيين
- موافقة بإعادة وضع النفقات
- خطاب للموظف الجديد 1
- خطاب للموظف الجديد 2
- خطاب للموظف الجديد 3
- خطاب للموظف الجديد 4
- اعلان للموظف الجديد
- شهادة التحقق من خلفية الموظف
- قائمة ملاحظات الموظف الجديد

التعامل مع موظفين جدد :

- قائمة ملاحظة هيئة العاملين الجدد
- employee agreement and mandbook acknowledment
- توصيف الوظيفة
- إجراءات الطوارئ
- ملخص بشروط العمل
- تفويض بتقليل جدول الرواتب
- تفويض بالإيداع المباشر
- معلومات عن الضريبة المحتسبة

ملف الموظفين:

- بيانات للموظف الجديد
- أرقام هاتف الطوارئ
- السياسات والجداول الزمنية للعمل اليومي والأسبوعي = القائمة
- الموافقة على الخضوع لفحص العقاقير / الكحول
- إيصال لملكية الشركة
- إيصال العينات والوثائق
- تحليل EEO للمعينين الجدد

تعتبر شركة (G. Neil Company of Sunrise) – بفلوريدا مصدراً آخر لقائمة مصورة بريدية مباشرة لموارد هيئة الموظفين . بالإضافة إلى خط كامل من استمارات هيئة الموظفين ووثائق وملصقات ، تقدم أيضاً نظماً يدوية قائمة على استخدام القلم لمتابعة الأمور مثل تاريخ الحضور ، وإجراءات تحليلات وظيفية ، ومتابعة طلبات الإجازة ، وسجلات الأمان . تتوافر مجموعة كاملة «لبدء» نظام الموارد البشرية حيث تحتوي على 25 نسخة لكل من العناصر الأساسية التالية لنظام يدوي للموارد البشرية : طلب وظيفة طويل الشكل للعمل ، تاريخ الحضور ، تقدير الأداء ، إخطار بتغير جدول الرواتب والمناصب ، بيان بالغياب ، طلب الإجازة والموافقة عليه ، استمارة W-4 ، استمارة 9-I ، سجلات بيانات الموظفين الجدد ، إخطار بالانفصال ، تقييم للمقابلة الشخصية ، تقدير ذاتي ، أوراق وقت العمل الأسبوعية ، تقرير المرض / الحوادث ، مقابلة شخصية عند الخروج من الخدمة ، وفحص مرجعي هاتفي قبل التوظيف مقسمات مجدولة tabbed dividers ، جميعها منظم في مربع لملف .

آلية مهام الموارد البشرية الفردية :

مع نمو شركتك ، يصبح بشكل متزايد الاعتماد قصرياً على نظم الموارد البشرية اليدوية غير مؤثر وغير منافس . بالنسبة لشركة ذات 40 أو 50 موظفاً أو أكثر ، قد يتضاعف مقدار وقت الإدارة المخصص لإجراء التقييمات إلى أسابيع . لذلك يحين الوقت في تلك المرحلة لمعظم الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم لكي تبدأ إدخال الحاسب الآلي في مهام الموارد البشرية الفردية .

وهنا مرة أخرى ، توجد مصادر متنوعة متاحة . فعلى سبيل المثال ، على الموقع الإلكتروني للجمعية الدولية لإدارة معلومات الموارد البشرية (http://www.ihrim.org) ستجد داخل شريط المنتجات والخدمات دليلاً فئوياً للمشترين مدرج فيه شركات بيع البرامج الإلكترونية . تقدم تلك الشركات حلولاً ذات برامج إلكترونية لكل مهام هيئة الموظفين الرأسية ، حيث تتراوح من أرباح الإدارة إلى التعويض المالي والإذعان وعلاقات الموظفين واستخدام مصادر خارجية ، وجدول الرواتب ، ونظم الحضور والوقت .

تتوافر البرامج الإلكترونية off-the-shelf في كل مكان أيضاً . فعلى سبيل المثال ، تبيع شركة G. neil حقائب برامج إلكترونية off-the-sheif لضبط الحضور ، وحفظ سجلات الموظفين ، وكتابة توصيفات وظيفية ، وكتابة كتيبات لسياسة الموظفين ، وإجراء تقديرات للموظفين عبر الحاسب الآلي . يقدم MR Direct برامج إلكترونية لكتابة كتيبات لسياسة الموظفين ، وكتابة مراجعات للأداء ووضع توصيفات وظيفية ، ومتابعة الحضور وساعات العمل لكل موظف ، ووضع جداول زمنية للموظفين ، وكتابة جداول بيانية تنظيمية ، وإدارة جدول الرواتب بجانب وضع جدول زمني ، ومتابعة أنشطة تدريب الموظفين ، وإدارة الخضوع إلى OSMA . يحافظ برنامج يُسمى People Manager (مدير الأفراد) على سجلات للموظفين خاصة بعناصر مثل الحالة الاجتماعية ، عدد المعُالين ، والاتصال بالطوارئ وأرقام الهواتف ، وتاريخ

التعيين ، والتاريخ الوظيفي . كما يُمكن أصحاب العمل من إنتاج 30 تقريراً معيارياً سريعاً بشأن الحضور والأرباح ومعلومات عرقية .

إنشاء نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) :

لماذا نظام معلومات الموارد البشرية ؟ على نحو نموذجي ، تدمج شركات كبرى نظم مواردها البشرية في نظم معلومات متكاملة للموارد البشرية (HRIS) . يمكن أن يُعرف نظام معلومات الموارد البشرية كعناصر متداخلة تعمل معاً لجمع ومعالجة وتخزين ونشر معلومات لدعم اتخاذ القرار والتنسيق والمراقبة والتحليل وتجسيد أنشطة إدارة الموارد البشرية لمنظمة عمل .

هناك ثلاثة أسباب على الأقل لوضع هذا النظام :

أولاً : القدرة على التنافس ؛ يمكن أن يحسن نظام معلومات الموارد البشرية بشكل ذي دلالة من كفاءة عملية الموارد البشرية ومن ثّم موظفي الشركة . فعلى سبيل المثال ، شركة w.H.Brady –مصنع قائم على Milwaukee لمنتجات تحديد الهوية مثل labels – تخفض كما يقال العديد من مئات الآلاف من الدولارات سنوياً من ميزانية مواردها البشرية من خلال استخدام نظام معلومات الموارد البشرية . وكما يقال لدى software producer people soft نسبة من كل شخص في هيئة العاملين بالموارد البشرية لكل من 110 موظفين ، مدخرات ملايين الدولارات سنوياً مقارنة بالنسبة التقليدية لكل عضو في هيئة العاملين بالموارد البشرية لكل 50-100 موظف ، ويرجع الفضل لذلك إلى نظام معلومات الموارد البشرية . تتوقع الشركة أن تنكمش نسبة الموارد البشرية إلى الموظف كالتالي 500:1 .

ثانياً : يمكن أن يدفع نظام معلومات الموارد البشرية HRIS أيضاً الشركة إلى مرحلة استقرار جديدة فيما يتعلق بعدد وتنوع التقارير الخاصة بالموارد البشرية التي يمكن أن تنتجها . فعلى سبيل المثال ، citibank (جزء من citigroup) لديه قاعدة بيانات عالمية خاصة بجميع الموظفين بما فيها تعويضاتهم المالية ، وبنك مستودع للمهارات لما يزيد على 10,000 من مديريهم ، وقاعدة بيانات لممارسات التعويض المالي والأرباح لكل من 98 دولة التي لدى الشركة فيها موظفون .

ثالثاً : وفي النهاية ، يمكن أن يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تغيير انتباه الموارد البشرية من معالجة الصفقات التجارية إلى الموارد البشرية الإستراتيجية . ومع اضطلاع MRIS بمهام مثل تحديث معلومات الموظفين ومراجعة السير المهنية إلكترونياً ونوعية الموظفين المطالبين في الموارد البشرية في اتجاهاتهم الوظيفية للتغيير . على سبيل المثال ، هناك حاجة قليلة لمستوى قيد إدخال معالجي بيانات الموارد البشرية واحتياج أكبر لمحللين قادرين على مراجعة الموارد البشرية فيما يتعلق بخطط الشركة والمشاركة في أنشطة مثل تطوير الإدارة . دعنا نلقي نظرة أكثر قرباً في كيفية تحقيق تلك المزايا .

MRIS عند التنفيذ : كيف بالضبط يمكن أن يحقق MRIS تلك الأنواع من تطورات الأداء ؟ في وقت ما سوف يستغني صاحب العمل عن أسلوب العناصر (اليدوية أو الالكترونية) المنفصلة في إدارة الموارد البشرية . يقدر البعض أن

الشركات التي لديها أقل من 150 موظفاً بإمكانها أن تستخدم بفاعلية نظم العناصر الالكترونية ، يتعامل كل منها بشكل منفصل مثل الحضور والأرباح وإدارة جدول الرواتب ، ومع ذلك ، وبعيداً عن تلك النقطة ينبغي أن تتجه الشركات الكبيرة نحو حقائب MRIS الالكترونية أو off-the-shelf . تنبع مزايا الانتقال من نظم العناصر إلى نظم معلومات الموارد البشرية المتكاملة .

المعالجة المتطورة للصفقات : يقال «لا تزال أساسيات نظام معلومات الموارد البشرية المعالجة الأساسية للصفقات» . قد وجدت إحدى الدراسات - التي أجريت في شركة دوائية فقط قبل تنفيذها لنظام معلومات الموارد البشرية أن 71% من وقت موظفي الموارد البشرية كان مكرساً لمهام تبادلية وإدارية على سبيل المثال . بمعنى آخر ، كان مخصصاً مقدار هائل من الوقت لمهام مثل فحص ميزانيات مغادرة العمل ، الحفاظ على سجلات عناوين الموظفين ومراقبة توزيعات مزايا الموظفين . الهدف من وراء حقائب HRIS أن تصبح شاملة . لذلك تقدم معالجة الكترونية قوية نسبياً لمجموعة واسعة من صفقات الموارد البشرية بالشركة بشكل أكبر إذا ظهرت ضرورة لاستخدام نظم فردية لكل مهمة موارد بشرية .

المعالجة عبر الإنترنت : تتيح (تيسر) العديد من نظم معلومات الموارد البشرية أن يصبح موظفو الشركة أنفسهم جزءاً بالفعل من نظم معلومات الموارد البشرية HRIS . على سبيل المثال ، وضعت Merck (أكشاكاً للموظفين) حيث يمكن أن يؤكد أو يصحح الموظف عنوان منزله وموقع عمله . يقال إن المدخرات المقدرة تقترب من 640,000 دولار للإبقاء على تلك البيانات وحدها ، وتشير شركات عديدة لمدخرات مماثلة . ففي Provident Bank ، يسمح نظام للتعويضات المالية للموارد البشرية يسُمى benelogic لموظفي البنك أن يسجلوا أسماءهم في كل برامج أرباحهم المأمولة عبر الإنترنت في موقع آمن . تقدر شركة شحن أنها ستقلل معالجة الصفقات وأوراق العمل المتعلقة من 50 دولاراً إلى 30 دولاراً أو أقل لكل موظف يستخدم Direct-Access Kiosks ، نصوصاً هاتفية لاستجابة صوتية متكاملة . بشكل متزايد ، تضع شركات مثل Dell مواقع للموارد البشرية قائمة على الإنترنت . يتيح ذلك للمديرين والموظفين معالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بقليل من الدعم أو بلا دعم متطلب من مجموعة الموارد البشرية ذاتها . لكن لا ينبغي أن ينقل استخدام Kiosks ، أو (بشكل متزايد) النظم القائمة على شبكة داخلية العبء فقط من حفظ السجلات من الموارد البشرية للموظفين أنفسهم . كما ينبغي «دعم مطلب الموظفين» بشأن «ما إذا» تتعلق المعلومات على سبيل المثال ، بالتأثير thier take-home pay لخيارات فوائد متنوعة ، تغييرات W-4 لتغطية التأمين ، التخطيط للتقاعد والمزيد . يشير بعض الخبراء لبرامج خدمة الموارد البشرية المتقدمة القائمة على الإنترنت مثل هذه كموارد بشرية إلكترونية أو (E-HR) . فهي «تطبيق التقنيات التقليدية والشبكة الإلكترونية والصوت لتحسين إدارة الموارد البشرية والصفقات وأداء العملية» .

تحسين قدرة إعداد التقارير : نظراً لشمولية الموارد البشرية فيما يتعلق بعدد مهام الموارد البشرية التي تتعامل معها ، يحسن وضع هذا النظام بشكل ذات دلالة من قدرات إعداد تقارير الموارد البشرية .

لمعظم تلك النظم ، تتحد إمكانية عدد وتنوع التقارير فقط من خلال تخيل المدير . في البداية ، ربما تتاح تقارير (على مستوى الشركة ومن خلال الأقسام) لـ : تكلفة الرعاية الصحية لكل موظف ، الراتب والأرباح كنسبة من النفقة الحالية ، تكلفة كل تعيين ، التقارير بشأن التدريب ، معدلات تغيير الموظفين المتطوعين ، تكاليف معدل التغيير ، ووقت شغل الوظائف ، والعائد على رأس المال البشري المستثمر (في ضوء رسوم التدريب والتعليم . على سبيل المثال ، ربما ترغب في حساب ومراجعة : معلومات تكلفة الموارد البشرية من خلال وحدة العمل ، المعلومات الشخصية والخاصة بالأداء لمرشحي المهام العالمية ، ديمغرافيات عينة المرشحين للتوافق مع متطلبات إعداد تقارير التنوع ، متطلبات تمويل خطة الأرباح ، وسائل الضبط ، معلومات خاصة بعضوية الاتحادات ، المعلومات المتطلبة للموارد البشرية إذا تم توقع عملية دمج أو استحواذ أو تجريد ، والبيانات على عينتك للمستوى التنفيذى العالمي للتطوير والترقية وأغراض التحويل .

تكامل نظام الموارد البشرية : نظراً لتكامل عناصر برنامجه الإلكتروني (حفظ السجلات ، جدول الراتب ، التقدير وهكذا) يُمكِّن نظام معلومات الموارد البشرية الصحيح صاحب العمل من إعادة هندسة وظيفة موارده البشرية بأكملها من خلال إدارة نظام المعلومات لذاته ، وتكامل العديد من المهام التي ينفذها موظفو الموارد البشرية سابقاً .

يقدم النظام الموجود بـ People Soft (الآن جزء من شركة Oracle) مثالاً جيداً على ذلك :

توجه تقنية تدفق العمل المتميزة الترقيات وزيادات الراتب والتحويلات وأشكال أخرى عبر منظمة العمل للمديرين المناسبين للموافقة . كلما ينتهي شخص من مهامه ، يسير الأمر للشخص التالي . إذا نسي أحد معالجة وثيقة ، يتذكر وكيل ذكي للقضايا حتى تكتمل المهمة . تتاح مواد التدريب - بما فيها الفيديو تقريباً بالكامل على الإنترنت ويتم توزيع كل فحوص جدول الرواتب بشكل إلكتروني .

لكن عملية التعيين بالشركة قد تصبح أكثر المظاهر المستقبلية . يتم وضع التطبيقات المرسلة عبر الشبكة الدولية العالمية أو الفاكس بشكل أتوماتيكي في قاعدة بيانات : يتم فحص تلك التطبيقات المُسلمة في ورقات في الحاسب الآلي ، ويتم توصيلها بنفس قاعدة البيانات . بمجرد أن ينتقي مدير تعيين شخص متقدم لوظيفة لإجراء مقابلة شخصية ، يتصل النظام بذلك الشخص ويسأله أن يختار وقتاً للمقابلة الشخصية من خلال الضغط على أزرار في هاتف باللمس . وفي نهاية المكالمة ، تخطر قاعدة بيانات العميل / الخادم القائمين بإجراء المقابلة بالموعد ، وحتى تقدم مذكرة بيوم المقابلة ، يتم التعامل مع كل ذلك بدون احتكاك بشري . ينجح برنامج للتوجيه مع المعينين الجدد كثيراً بنفس الطريقة .

تطبيقات HRIS : نظراً لتلك القدرات ، تستخدم العديد من الشركات متوسطة الحجم ، نظم معلومات الموارد البشرية اليوم . فعلى سبيل المثال ، شركة Grand Casinos وضعت نظام HRIS يُدعى مدير

الموارد البشرية ، حقيبة من PDS للمساعدة في تعيين العديد من آلاف موظفي الكازينو الجدد . «دمج هذا النظام عمليات الموارد البشرية الممتلكات Grand Casino التسعة المنفصلة ، ويدع تلك العمليات تتشارك السير المهنية ومعلومات أخرى للمتقدمين لوظيفة» . فقد وضع state capital credit union في madism ، wisconsin – في ظل وجود 105 موظفين نسخة سطح مكتب لـ NRIS تسمى 1200 / spectrumNR . يتابع هذا النظام تاريخ وحالة المتقدم لوظيفة ، وتغييرات الرواتب وملء الوظائف عبر الأقسام ، مشاركة مزايا الخطة ، إسهامات خطة التقاعد ، تدريب الموظفين ، ومعدل تغيير الموظفين . فهو يحافظ على إحصائيات الإذعان ، ومعلومات بشأن الأجور وساعات العمل . يؤدي نظام (State Capital) مهام أخرى للموارد البشرية ، مثل المناصب الوظيفية الداخلية ، مزايا ترتيب الأسماء ، توافق جدول الرواتب وخطابات وألقاب شخصية للمتقدمين لوظيفة ، ومراسلة الموظفين . وفي عمليات التركيب الكبرى ، تقدم شركات التقنية المعلوماتية مثل IBM تكامل نظم الموارد البشرية المتطلب . فعلى سبيل المثال ، تقدم IBM برنامجاً إلكترونياً تحت اسم «برنامج القوى العاملة عند الطلب» . ففي ظل هذا البرنامج تقدم IBM برنامجاً متكاملاً للموارد البشرية للعديد من Developers مثل منح العمل Work Brain (على سبيل المثال ، للجدول الزمني للعمل ، ووقت العمل والحضور) وStore Perform (لوصول حمل العمل للوضع الأمثل في متاجر البيع بالتجزئة) . وبالمثل ، عندما وجدت شركة Chiron – للصناعات الدوائية والتقنية الحيوية – أنها في حاجة لتكامل حلولها عناصر نظام الموارد البشرية القائم على استخدام الحاسب الآلي الحالية ، توجهت لشركة نظم المعلومات الكبرى SAP . فعلى سبيل المثال ، استطاعت SAP تكامل نظام معلومات الموارد البشرية الخاضع لملكيتها عبر أداة تعيين عبر الإنترنت من hire.com التي استخدمتها شركة Chiron ورغبت في استمرار استخدامه .

سلبيات تنفيذ HRIS : كما يعرف معظم الأفراد الآن ، يعتبر تنفيذ نظام معلومات متميز تحدياً عنه بشكل أكبر عما يتوقعه العميل ، وهناك سلبيات عديدة محتملة له . فالتكلفة إحدى المشكلات ، فعلى سبيل المثال ، أشار مندوب من شركة Aiistate للتأمين إلى أن تكاليف الانتقال لـ HRIS قد زادت بنسبة 10% سنوياً على مدار خمس سنوات ، وربما يصبح هذا الاستثمار الإضافي أمراً متطلباً لحدوث المرحلة الانتقالية . تسير نظم أخرى في إطار مقاومة الإدارة . على سبيل المثال ، في إحدى الشركات الدوائية يتطلب HRIS من المديرين التنفيذيين إدخال بعض المعلومات (مثل المتعلقة بتقييمات الأداء) في نظام الموارد البشرية ، ويعارض البعض أداء المهام التي كانت تؤديها الموارد البشرية سابقاً . يثير البعض المعارضة من خلال وضع واجهات مستخدم غير ملائمة أو غير قابلة للعمل لكي يستخدمها الموظفون ، مازالت هناك واجهات مستخدم يتم تركيبها بدون تفكير كاف في كفاءة NRIS الجديد مع نظم معلومات الشركة القائمة . يمكن أن يخفض التوثيق أو التدريب غير المناسب من انتفاع بالنظام ، ويزيد المقاومة للنظام ، وبالتحديد من قبل هؤلاء الموظفين والمديرين الذين من المفترض أن يساعدهم في استخدامه .

وفي الواقع يحتاج تركيب (HRIS) النظر له بشكل كلي ، لكن أيضاً كعملية تتكون من مشروعات منفصلة ، يجب أن يُخطط لكل منها ، ويتم وضع جدول زمني لها بواقعية . وفي ضوء تلك الأنواع من الصعوبات ينبغي إجراء تقييم متأن قبل استخدام HRIS . وبوجه خاص للشركات التي لديها ما يقل عن 150 موظفاً ، ينبغي الوضع في الاعتبار الاعتماد بشكل أكبر على حقائب البرامج الإلكترونية الفردية لإدارة مهام منفصلة مثل الحضور ، المزايا والرواتب والخضوع لـ OSHA .

شركات بيع HRIS : تقدم شركات عديدة اليوم حقائب HRIS . فعلى سبيل المثال ، في الموقع الإلكتروني لجمعية إدارة الموارد البشرية التي تم ذكرها من قبل يتم إدراج شركة Automatic Data Processing ، شركة Business Information Technology ، شركة Human Resource Microsystem ، Lawson ، Software ، Oracle Corporaticn ، شركة People soft ، Restrac Web Nire ، Sap America و25 شركة أخرى كبائعين لـ HRIS .

وكمثال آخر ، تقدم شركة (www.bcs-tx.com)business computer systems خطاً من منتجات البرنامج الإلكتروني ABRA للشركات التي يتراوح حجمها من 20 إلى 10,000 موظف . وكمثال ، يمكن أن تشير وتضغط لكي تجد قائمة بالموظفين الذين يقدمون تقارير لمشرف معين ، وتطبع مئات التقارير مثل قوائم الرواتب ، حقائب الموظفين وتقارير EEO .

الموارد البشرية والشبكات الداخلية : كما ذُكر أعلاه ، يضع الموظفون نظم معلومات للموارد البشرية معتمدة على شبكة داخلية خارجية . على سبيل المثال ، تستخدم شركة "LGand E energy" شبكتها الداخلية لأجل مزايا الاتصال . يمكن أن يدخل الموظفون على الصفحة الرئيسة للمزايا (من بين أشياء أخرى) ويراجعوا خيارات خطة الاستثمار الخاصة بالشركة 401(K) ويحصلوا على إجابات لأسئلة متكرر طرحها بشأن الخطط الطبية والخاصة بتخصيص طب الأسنان للشركة ، ووضع تغييرات الحالة الأسرية (مثل الزواج) الذي قد يؤثر على مزايا الموظفين .

تشتمل قائمة بطرق أخرى متعلقة بالموارد البشرية يستخدم فيها الموظفون الشبكة الداخلية على وضع دليل إلكتروني للموظفين ، متابعة آلية للمتقدمين للوظائف والأوضاع الوظيفية ، وضع وثيقة تسجيل للتدريب ، تقديم بدائل ثانوية إلكترونية للراتب ، نشر كتيب إلكتروني للموظفين ، تقديم المزيد من عوامل جذب تواصل الموظفين والنشرات الإخبارية ، السماح للموظفين بتحديث حقائبهم الشخصية ويدخلون حساباتهم مثل 401(K) ، إجراء قوائم بالمزايا المتاحة ، تقديم معلومات عن حالة الإجازة ، إجراء مراجعات الأقران و الأداء ، إدارة التخطيط التتابعي (جزئياً من خلال وضع الموظفين ذوي المهارات المناسبة لشغل المناصب) وتكوين جماعات نقاشية أو منتديات .

الجزء الأول - ملحق حالات الفيديو:

شريط الفيديو 1 : مقدمة على إدارة الموارد البشرية ، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

عنوان شريط الڤيديو : شركة Showtime

تقوم شبكات (Showtime) بتشغيل شبكات سلكية وقنوات تليفزيونية مدفوع أجر مشاهدتها عبر الولايات المتحدة وفي دول عديدة من العالم . وكما يوضح شريط الڤيديو ، تدعم وظيفة مواردها البشرية الإستراتيچية على مستوى الشركة من خلال المساعدة في تحديد نوعية الموظفين المتطلبين للحفاظ على الأداء السريع للشركة ، ثم من خلال تزويد الشركة وموظفيها بأنشطة الموارد البشرية التي يحتاج لها هؤلاء الموظفون لأداء وظائفهم . على سبيل المثال ، سترى أن (Showthime) تقدم برامج عديدة للتطوير والتدريب ، بالإضافة إلى أنشطة من نوعية التطوير الذاتي مثل مراقبة البرامج وأنشطة التطوير التي يوجهها المسار المهني . تركز عملية إدارة أداء الشركة (التي ساعد الموظفون في تطوير ها) بشكل محدد على أنشطة العمل والنتائج التي تساعد في تحقيق أهداف على مستوى الأقسام والشركة . وفي هذا الشريط ، ماثيو - المسئول التنفيذي الأعلى بالشركة - يؤكد أنه من الجوهري استخدام الموارد البشرية كشريك إستراتيچي ، ويستمر شريط الڤيديو بعد ذلك في تقديم شيء كملخص للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1 - ما الدليل الملموس الذي تراه في شريط الڤيديو على مساعدة الموارد البشرية بشركة Showtime للشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيچية ؟

2 - ما وظائف الموارد البشرية المحددة التي يشير لها شريط الڤيديو ، على الأقل بإيجاز ؟

3 - لماذا تعتقد أن الإدارة في شركة Showtime توجه اهتماماً شديداً نحو التطوير الذاتي ، وقضايا جودة العمل مثل سياسات الانفتاح ، برامج المراقبة ، السماح للموظفين بمبادلة (Swap) الوظائف؟

شريط الڤيديو 2 - إدارة الفرص المتكافئة والتنوع :

عنوان شريط الڤيديو : حلول 1Q

تستخدم حلول I Q في مجال تقديم خدمات نظام الرعاية الصحية . يعد من أهدافها تقليل عدم الجودة التي يقولون إنها موجودة في نظام الرعاية الصحية بأمريكا ، وتستخدم الشركة قاعدة موظفيها المتنوعة جداً لخدمة وجذب قاعدة واسعة من العملاء . يتعاون الموظفون في ظل حلول I Q معاً لتحقيق أهداف الشركة . وكما نرى في شريط الڤيديو ، الشركة في حد ذاتها متنوعة . فعلى سبيل المثال ، يتحدث الموظفون 18 لغة . تستفيد الشركة لأقصى حد من هذا التنوع بطرق عديدة . على سبيل المثال ، تدع موظفيها يتشاركون الإجازات ذات الطبيعة العرقية الفريدة ، ويقدمون تدريباً خاصاً ، ومزايا أخرى تدعم التنوع .

1 - إلى أى مدى يساهم تنوع الإدارة في حلول I Q في تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيچية؟

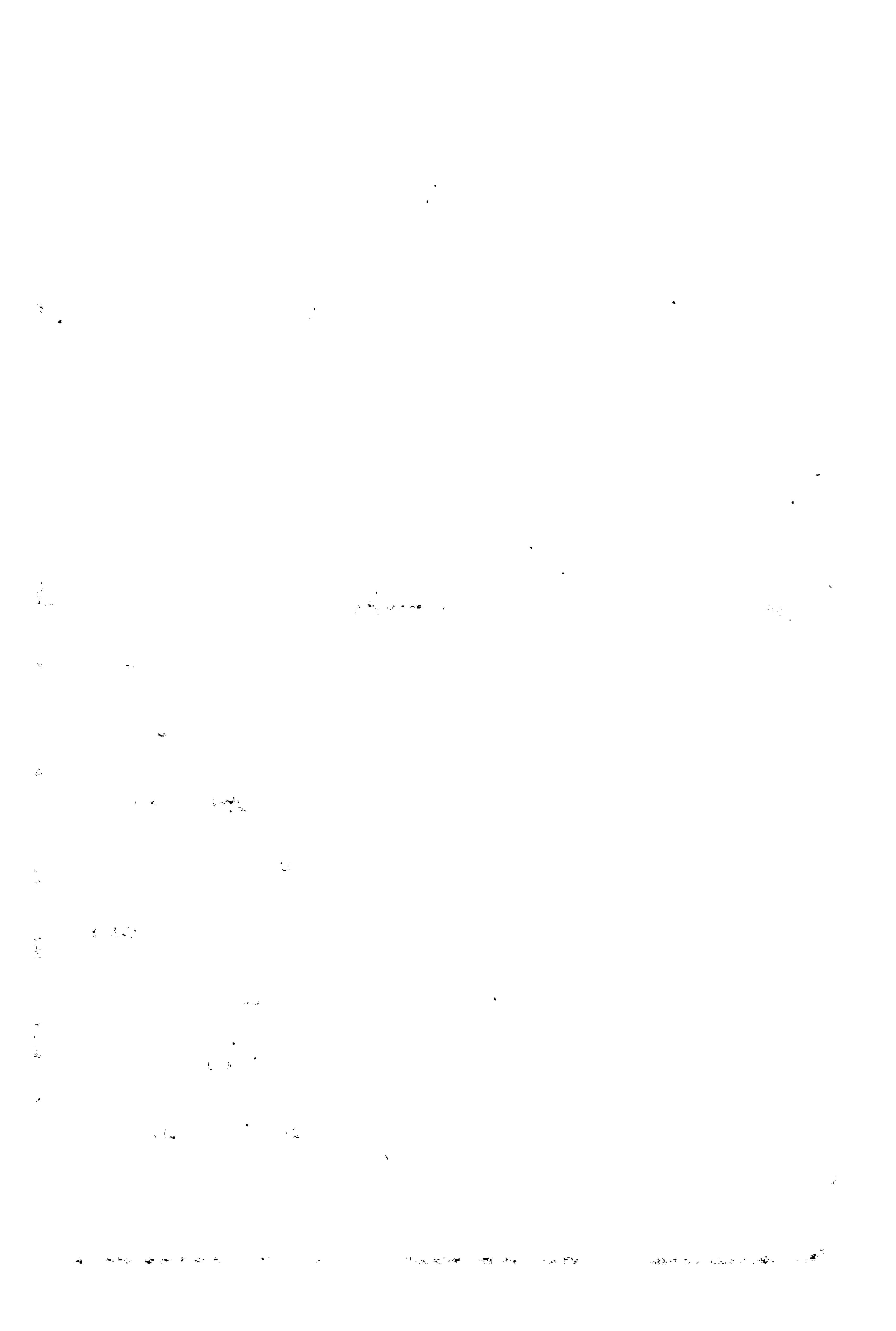
2 - بناء على ما تحتاج له في هذا الجزء من الكتاب ، ما برامج تنوع الإدارة التي يمكن أن تحددها في استخدام حلول I Q ؟



الاستقطاب والتسكين

RECRUITMENT AND PLACEMENT

- **الفصل الرابع :**
  - أسس تحليل الوظائف
- **الفصل الخامس :**
  - الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة
- **الفصل السادس :**
  - اختبار واختيار الموظف
- **الفصل السابع :**
  - مقابلات طالبي التوظيف



الفصل الرابع

أسس تحليل الوظائف

JOB ANALYSIS

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - **مناقشة طبيعة تحليل الوظائف . . كذلك ما هي؟ وكيفية استخدامها؟**

2 - **استخدام ثلاث طرق على الأقل لجمع معلومات تحليل الوظائف، بما في ذلك المقابلة الشخصية ، قوائم الاستقصاء أو الملاحظة .**

3 - **كتابة أوصاف الوظائف، بما في ذلك الخلاصات والمهام الوظيفية باستخدام الإنترنت والطرق التقليدية .**

4 - **كتابة توصيفات الوظائف باستخدام الإنترنت، وكذلك حكمك الشخصي .**

5 - **شرح مفهوم تحليل الوظائف في عالم بلا وظائف، بما في ذلك ماذا يعني وكيفية حدوثه بالممارسة .**

عندما قامت مجموعة دايملر كريسلر بإنشاء مصنع تجميع مرسيدس بنز في مدينة أركانسس ، واجه المديرون معضلة ما ، ألا و هي أنهم لم يستطيعوا توظيف ، وتدريب أو حتى دفع الرواتب للموظفين ، إلا إذا علم المديرون ما هو المتوقع إنجازه من جانب كل موظف . وبعبارة أخرى ، كانت تنقصهم قائمة بالواجبات الوظيفية «أوصاف الوظائف» . ولكن في هذا المصنع ، كان من المفترض أن تقوم فرقة الموظفين المدارة بذاتها ، بتجميع المركبات ، وربما تتغير الواجبات والوظائف كل يوم . فكيف نستطيع وضع قائمة بالواجبات الوظيفية ، عندما تكون الواجبات هدفاً غير ثابت .

إن الهدف الرئيس من دراسة هذا الفصل ، هو توضيح الكيفية التي يتم بها تحليل الوظيفة ، وكفاية الوصف الخاص بها . وكما سنرى ، فإن تحليل الوظيفة يتضمن في طياته تحديداً تفصيلياً للأعباء وجزئيات

الوظيفة ، وكذلك نوعية الأفراد التي تسعى المنظمة لاستئجارهم . وسنناقش العديد من الأساليب لتحليل الوظائف ، والكيفية التي يمكن من خلالها استخدام الأساليب التقليدية ، وكذلك التي تعتمد على شبكة الإنترنت في وصف الوظيفة وتوصيفها . وفي الفصل التالي «الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة» وأيضاً الأساليب ، التي يستخدمها المديرون لاختيار الموظفين .

أولاً : مناقشة طبيعة تحليل الوظائف

أساسيات تحليل الوظائف: THE BASICS OF JOB ANALYSIS

تتكون أي منظمة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها . ويعد تحليل الوظائف Job analysis بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف Job Duties ، ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها . وينتج عن هذا التحليل ، معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة ، والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة Job Description ، وكذا توصيف للوظيفة Job Specification . ما هي نوعية الأفراد الواجب استخدامهم لقائمة لما تتضمنه الوظيفة من أعمال . إن إخصائي الموارد البشرية يسعى إلى تجميع نوع أو أكثر من المعلومات التالية بهدف إعداد تحليل للوظائف :

- ***أنشطة العمل Work Activities*** : فعادة ما يتم تجميع معلومات عن الأنشطة الفعلية للعمل الذي يؤُدى مثل : النظافة ، البيع ، التعليم ، والزخرفة . وهذه القائمة قد تشير أيضاً إلى : كيف ، لماذا ، ومتى يقوم العامل بكل نشاط على حدة .

- ***سلوكيات الأفراد Human Behaviors*** : فقد يتم أيضاً تجميع بعض المعلومات عن السلوكيات المختلفة للعاملين مثل : المشاعر ، أساليب الاتصال ، المبادأة ، والكتابة . مع الأخذ في الاعتبار هنا ، ضرورة جمع بعض المعلومات عن إمكانية رفع أوزان ثقيلة أو المشي لمسافات طويلة إذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب ذلك .

- ***الآلات والمعدات والأدوات ومعينات العمل Machines, Tools, Equipment, and Work Aids*** : وهنا يتم تجميع معلومات عن : المنتجات تامة الصنع ، المواد الخام تحت التشغيل ، مستوى المعرفة المطلوب في النواحي المالية أو القانونية ، وحجم الخدمات المقدمة مثل : تقديم **المشورة أو الإصلاح والصيانة** .

- ***معايير الأداء Performance Standards*** : حيث يتم أيضاً تجميع معلومات عن معايير الأداء ، سواء كانت في شكل كمي أو في شكل نوعي لكل نشاط ، لتكون بمثابة الأساس الذي على ضوئه يتم تقييم أداء الفرد مستقبلاً .

- ***البيئة التي تُمارس في ضوئها الوظيفة Job Context*** : والتي تشمل مجموعة المعلومات المتعلقة بالظروف المادية التي تمارس فيها الوظيفة ، جداول العمل ، وكذا الظروف الاجتماعية والتنظيمية المحيطة بها . هذا ويجب أن يتم أيضاً جمع معلومات عن أعداد الأفراد الذين سوف يتعامل معهم الموظف ، بالإضافة إلى نوعية الحوافز التي يمكن استخدامها في زيادة دافعية الفرد على أداء الوظيفة .

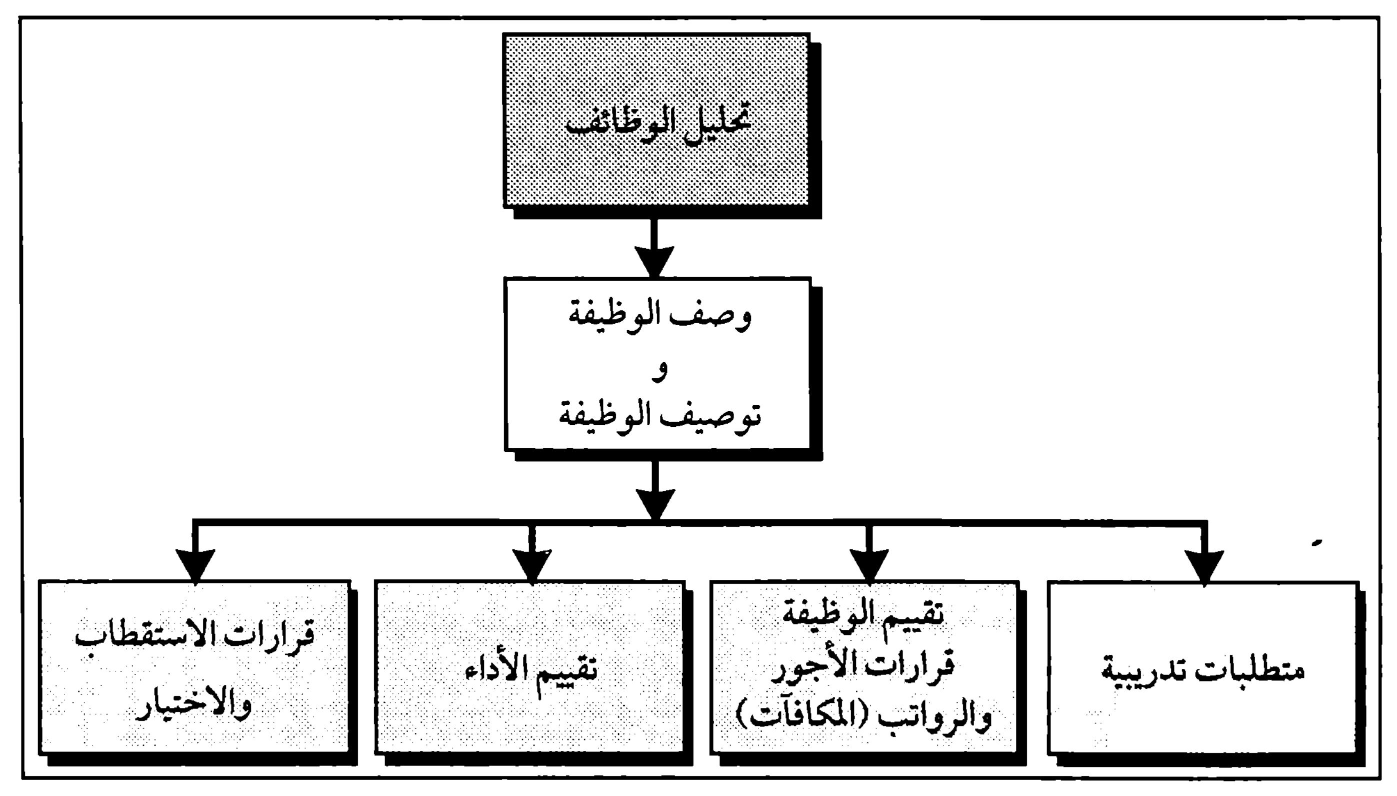
• **المتطلبات البشرية** *Human Requirments* : والتي تتضمن تجميع معلومات عن مستوى المعارف والمهارات المرتبطة بأداء الوظيفة مثل : مستوى التعليم ، التدريب ، وعدد سنوات الخبرة . وكذا مجموعة السمات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة مثل : مستوى الاستعداد ، الخصائص الجسمانية ، نمط الشخصية ، والاهتمامات .

استخدامات معلومات تحليل الوظائف :Uses of Job Analysis Information

كما هو موضح بالشكل (4-1) ، نجد أن المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف ، يمكن استخدامها كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية ، وذلك على النحو التالي :

الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection : حيث يوفر تحليل الوظائف معلومات عن واجبات الوظيفة ، والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغلها . وهذه المعلومات المتوافرة عن وصف وتوصيف الوظيفة ، تُستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم .

المكافآت Compensation : تُستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تحديد مقدار ونوعية المكافآت التي تلائم طبيعة كل وظيفة . نظراً لأن المكافآت- سواء الرواتب أو العلاوات- تعتمد بشكل أساسي على بعض العوامل مثل : مستوى المهارة ، درجة التعليم ، مستوى الأمان ، وحجم المسئولية . وكل هذه العوامل سبق تقييمها خلال القيام بتحليل الوظائف . هذا ويسهم تحليل الوظائف في توفير المعلومات التي يمكن أن تُستخدم في تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة ، وبالتالي إمكانية وضعها في الفئة الوظيفية التي تناسبها .



شكل (4-1) استخدامات معلومات تحليل الوظائف

تقييم الأداء Performance Appraisal : والذي يتضمن مقارنة الأداء الفعلي لكل موظف بالمعايير الموضوعة مسبقاً . ولذلك ، فإن معظم الخبراء يعتمدون على تحليل الوظائف في تحديد المعايير الواجب الوفاء بها ، وفي نفس الوقت حصر مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها .

التدريب Training : تُستخدم أيضاً المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف ، في تصميم وتطوير البرامج التدريبية ، نظراً لأن هذ التحليل وما ينجم عنه من وصف للوظائف ، يُظهر مجموعة المهارات ، ومن ثم مستوى التدريب المطلوب .

اكتشاف المهام التي لم يتم تخصيصها للأفراد Discovering Unassigned Duties : فتحليل الوظائف يسهم أيضاً في اكتشاف الواجبات التي لم تُسند مهمة القيام بها إلى أفراد ، فمثلاً : عند تحليل وظيفة مدير الإنتاج بالشركة ، قد يخبرك بأنه يؤدي العديد من الواجبات والتي قد تشمل : تخطيط جداول الإنتاج الأسبوعية ، شراء المواد الخام ، وقد ينسى أن يشير إلى إدارة المخزون من المواد الخام أو المنتجات تامة الصنع . وبالفحص قد تكتشف أنه لايوجد أي فرد آخر من العاملين في مجال الإنتاج مسئول عن إدارة المخزون .

وتستطيع التصرف من خلال إعادة النظر في الوظائف ، مثل تلك التي من الواجب أن يؤديها فرد ما لإدارة المخزون . وهكذا تكون قد استطعت اكتشاف مهمة خدمية غير مفيدة لأحد الأفراد للقيام بها ، وكل ذلك يعود الفضل فيه إلى عملية تحليل الوظائف .

التوافق مع مبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية EEO Compliance : يلعب تحليل الوظائف دوراً كبيراً في التوافق مع مبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية ، وتنظم الوكالات الفيدرالية الأمريكية خطوطاً إرشادية لعملية اختيار الموظفين ، توضح فيها أن تحليل الوظائف يعتبر خطوة حاسمة في جعل كل أنشطة الموارد البشرية الرئيسة شرعية . فعلى سبيل المثال ، **لمطاوعة الأمريكيين ذوي سلوك أهلي** ، يجب على أصحاب العمل معرفة المهام الأساسية لكل وظيفة ، والتي بدورها تتطلب تحليلاً للوظيفة .

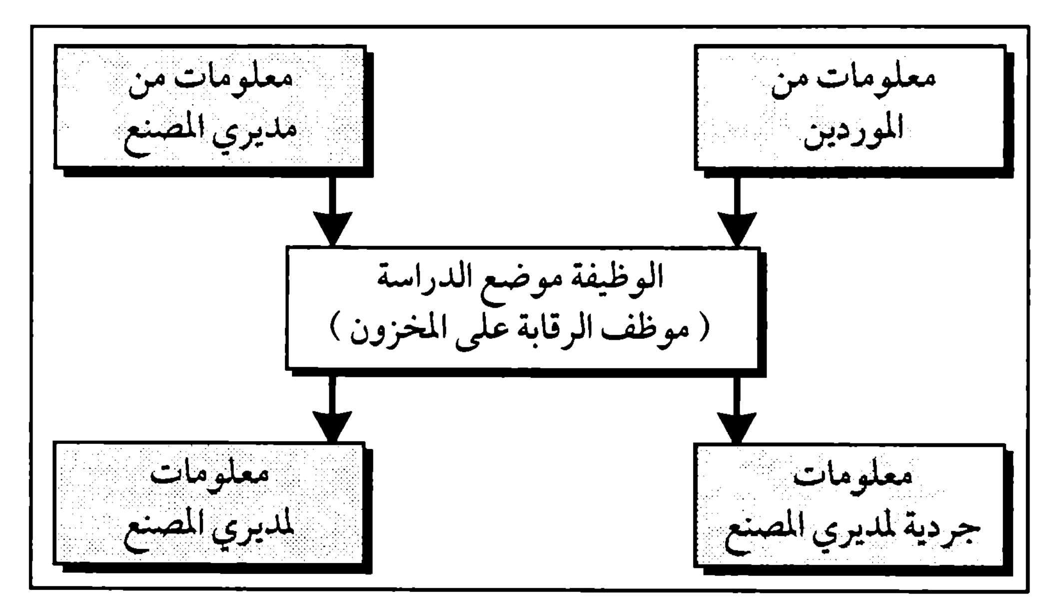
خطوات تحليل الوظيفة : Steps in Job Analysis

يتضمن تحليل الوظيفة القيام بست خطوات أساسية تتمثل فيما يلي :

الخطوة الأولى : وتتضمن هذه الخطوة ، تحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ، وبناء عليه ، يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية ذلك . فهناك بعض الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات- مثل مقابلة الموظف المختص وسؤاله عن واجباته الوظيفية- والتي يمكن استخدامها في إعداد وصف مكتوب للوظيفة والذي يتم بناء عليه إختيار الأفراد لشغل الوظيفة .

هذا مع مراعاة أنه توجد هناك أساليب أخرى لتحليل الوظيفة- مثل إعداد استمارة استقصاء لتحليل الوظيفة- لاتقدم معلومات وصفية عن وصف الوظيفة ، فهي عادة ما تقدم تقديرات كمية لكل وظيفة ، بحيث يمكن الاعتماد عليها في المقارنة بين الوظائف لأغراض منح المكافآت .

الخطوة الثاني : وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوافرة عن الخرائط التنظيمية Organization charts ، خرائط العمليات ، ووصف الوظيفة ، حيث تظهر الخريطة التنظيمية تقسيم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة ، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة ، بالإضافة إلى أنه يجب أن تحدد الخريطة مسمى كل موقع ، وخطوط الاتصال بين الوظائف ، والتي توضح الأطراف المختلفة المتوقع أن يتعامل معها شاغل الوظيفة .



شكل (4-2) خريطة عمليات لتحليل تدفق العمل بإحدى الوظائف

أما خريطة العمليات Process Chart : فتقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما قدمته الخريطة التنظيمية Organization Chart ، فهي في صورتها المبسطة- وكما هو موضح بالشكل(4-2) توضح تدفق المدخلات إلى/ والمخرجات من الوظيفة موضع التحليل . ففي الشكل رقم (4-2) نجد أنه من المتوقع أن يحصل الموظف المختص بالرقابة على المخزون على تقرير يوضح حالة المخزون لدى الموردين ، ثم يستفسر عن حالة المخزون من مديري المصنع ، وبناء عليه ، يزود المديرين بمعلومات عن موقف المخزون . وأخيراً ، فإن الوصف الحالي للوظيفة عادة مايكون نقطة البدء لإعداد وصف جديد للوظيفة .

الخطوة الثالثة : وتتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها ، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها ، وأن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت ، مثلما يتم عند تحليل وظائف عمال التجميع Assembly Workers .

الخطوة الرابعة : وتستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية ، سلوكيات الموظف ، ظروف العمل ، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة .

الخطوة الخامسة : وفيها تتم مراجعة وتنقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة ، والمشرف المباشر عليه ، وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة . وتستهدف هذه الخطوة أيضاً زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف لوظيفته .

الخطوة السادسة : وفي هذه الخطوة ، يتم إعداد وصف للوظيفة ، وكذا توصيف لها ، واللذين يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة . وعادة ما يشار إلى وصف الوظيفة : «بأنه جملة مكتوبة تصف مجموعة الأنشطة والمسئوليات الخاصة بالوظيفة ، وفي نفس الوقت ، مجموعة السمات المهمة لها مثل : ظروف العمل ، ومستوى الأمان» ، أما توصيف الوظيفة فيقصد به : «تلخيص السمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة» .

وفي **بعض الشركات** ، لا يزال تحليل الوظائف عملية مستنفدة للوقت . وقد يتطلب عدة أيام لإجراء مقابلات شخصية مع خمسة أو ستة موظفين ومديرهم ، وكذلك لمحاولة التوضيح لهم ما هي تلك العملية والغرض من التحليل ، ومع ذلك ، بتكرار هذه العملية قد تتطلب فقط ثلاث أو أربع ساعات للقيام بها . وقد تتضمن الخطوات : (1) الترحيب بالمشاركين وإلقاء مقدمات مختصرة . (2) الشرح الموجز لعملية تحليل الوظائف وأدوار المشاركين في العملية . (3) قضاء ما يقرب من خمس عشرة دقيقة لتحديد الهدف من الوظيفة التي تريد تحليلها بالحصول على اتفاق بخصوص الملخص الأساسي للوظيفة . (4) التعرف على المناطق الوظيفية الأساسية أو مناطق الواجبات . وعلى سبيل المثال ، أن تكون إدارية أو إشرافية . (5) التعرف على المهام المتضمنة في كل منطقة وظيفية باستخدام خريطة أو برنامج للحاسب الآلي خاص بالتوضيح . وأخيراً (6) القيام بطبع قائمة المهام على تأييد المجموعة لها بشكل رسمي .

ثانياً : طرق جمع معلومات تحليل الوظائف والمقابلة الشخصية

طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف :

METHODS OF COLLECTING JOB ANALYSIS INFORMATION

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن : الواجبات ، المسئوليات ، والأنشطة الخاصة بالوظيفية . ولكن سوف نناقش أهم تلك الطرق في هذا الجزء ، مع مراعاة أنه في الحياة العملية يمكن للفرد أن يستخدم أياً من هذه الطرق ، أو مزيجاً منها بالشكل الذي يتفق والغرض الذي يسعى نحو تحقيقه ، وكذلك نجد أن المقابلة الشخصية ملائمة لإعداد قائمة بواجبات الوظائف ، ووصف الوظائف ، بينما يكون استقصاء تحليل الوظيفة ذي الصبغة الكمية ، هو الأفضل لأغراض تحديد التعويضات والمكافآت المرتبطة بالوظيفة .

بعض الخطوط الإرشادية بخصوص تحليل الوظائف: Some Job Analysis Guidelines

في أي حدث توجد اعتبارات عملية متنوعة لابد من الأخذ بها في الحسبان وهي :

أولاً : يتضمن القيام بتحليل الوظائف جهداً مشتركاً من قبل اختصاصيي الموارد البشرية ، والعامل والمشرف على العامل . فربما يقوم اختصاصيو الموارد البشرية (والذي قد يكون مديراً للموارد البشرية أو

محللاً للوظائف أو خبيراً) بملاحظة وتحليل الوظائف ، ثم تطوير وصف وتوصيف للوظيفة . في الغالب يقوم المشرف والعامل بملء قوائم الاستقصاء ، ساردين أنشطة وواجبات المرؤوسين . وربما يقوم المشرف والعامل بالمراجعة ، والتأكد من صحة استنتاجات محلل الوظيفة ، بخصوص أنشطة وواجبات الوظيفة .

ثانياً : يتطلب تحليل الوظائف عادةً ، جمع معلومات تحليل الوظائف من أشخاص كثيرين متمرسين في الوظيفة (يسمون بالخبراء) مثل أصحاب الوظيفة ومشرفيهم باستخدام قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية .

فمثلاً ، لن يكون صاحب الوظيفة أو المشرف كل على حدة كافياً .

ثالثاً : إذا كان هناك عدة موظفين يقومون بنفس الوظيفة (مثلاً كما في وظيفة المبرمج أو موظف التجميع أو موظف المبيعات) فإنه من المفضل جمع معلومات تحليل الوظيفة من مجموعة كبيرة من الأقسام المختلفة ، والحصول على متوسط النتائج ، وتحديد كم من الوقت يقضيه موظف نموذجي في أداء كل واجب وظيفي . والتحذير بأن الموظفين الذين يمارسون نفس الوظيفة ، ولكن في أقسام مختلفة من المحتمل أن يواجهوا ضغوطاً مختلفة . ولذلك فإن مجرد الجمع والحصول على متوسط مقدار الوقت الذي يحتاجه الخبراء مثلاً في المكتب الهندسي ، ومشغل التجميع لتخصيصه لإجراء مقابلات شخصية للمتقدمين للوظيفة قد يؤدي إلى نتائج مضللة . وبيت القصيد هنا ، هو أنك لابد أن تستوعب السياق الإداري للوظيفة . وبعبارة أخر ى ، فإن الوقت الذي يقضيه شخص ما في إنجاز وظيفة ما ، ليس ثابتاً من قسم لآخر .

رابعاً : تأكد من أن الأسئلة والتقارير واضحة ومفهومة للمبحوثين .

خامساً : إذا أمكن ، قم بملاحظة وسؤال المتلقين في وقت مبكر في عملية تحليل الوظيفة ، لمعرفة المشكلات التي من الممكن أن تواجه المبحوثين ، حيث إنه مازال هناك وقت كاف لتصحيح إجراء تحليل الوظيفة (مثل الأسئلة) التي تستخدمها .

إن المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء والملاحظات واليوميات أو سجلات الأداء اليومي هي الطرق المفضلة لتجميع بيانات تحليل الوظيفة . وتوفر كل هذه الطرق معلومات حقيقية عما ينجزه أصحاب الوظائف في الواقع . فالمديرون يستخدمون تلك الطرق لتطوير أوصاف توصيفات الوظائف .

المقابلة الشخصية: The Interview

تعد المقابلة الشخصية أكثر الطرق انتشاراً في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف ، وتتدرج تلك المقابلات ما بين المقابلات المفتوحة بالكامل (حدثني عن وظيفتك) ، إلى المقابلة النمطية المغلقة والتي يسأل فيها القائم بالمقابلة (محلل الوظيفية) أسئلة محددة تفصيلاً داخل قائمة الاستقصاء ، ويستطيع المدير أن يجري مقابلة فردية مع كل موظف ، ومقابلة جماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة ،

ومقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل . هذا وتستخدم المقابلة الجماعية Group Interview في حالة وجود عدد كبير من الموظفين يؤدون وظائف متشابهة ، وعندئذ فإنها تكون أقل تكلفة ، وأسرع وسيلة لجمع المعلومات عن الوظيفة ، حيث يعقد المشرف المباشر جلسة جماعية للعاملين بهدف التعرف على الواجبات والمسئوليات المرتبطة بوظيفة كل فرد ، وفي حالة استحالة ذلك ، فإن القائم بالتحليل قد يلتقي بالمشرف بشكل منفرد للحصول على ما يلزمه من معلومات أياً كانت نوعية المقابلة المستخدمة ، فإنه يجب أن يفهم المقابل السبب الرئيس من عقد المقابلة ، فقد ينظر المقابل Intervieweeعلى أنه وسيلة لتقييم مستوى كفاءته ، وبالتالي قد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى دقة تحليل الوظيفة .

مزايا وعيوب المقابلة الشخصية Pros and Cons : تعد المقابلة الشخصية من أوسع الطرق انتشاراً في تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف ، ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا ، فهي طريق سهلة وسريعة لجمع المعلومات ، فهي تسمح للعامل بتسجيل مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يصعب ملاحظتها . فمثلاً هناك بعض الأنشطة التي تحدث فجأة وبشكل غير منتظم ، مثل الاتصالات غير الرسمية التي تتم بين مدير الإنتاج ومدير المبيعات ، والتي قد لا تظهرها الخريطة التنظيمية ، ولكن يمكن أن يتعرف عليها القائم بالمقابلة إذا كان يتمتع بمهارة عالية في إدارة المقابلة . بالإضافة إلى ما سبق ، فإن المقابلة الشخصية تتيح الفرص لشرح أسباب الحاجة الى إجراء تحليل الوظائف ، وفي نفس الوقت التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تواجه الموظف ويصعب على الإدارة ملاحظتها .

إلا أن ما يعيب المقابلة الشخصية هو الغش والتزوير فيما يقدم من معلومات ، فالموظف يعلم أن ما يقدمه من معلومات سوف يستخدم كأساس في تحديد أجر الوظيفة ، ولذلك فقد يغالي في ذكر الواجبات والمسئوليات التي يؤديها بهدف الحصول على أجر أعلى ، وفي نفس الوقت ، يقلل من شأن واجبات ومسئوليات الآخرين ، إلا أن عليه التغلب على ذلك من خلال التحري الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات .

وفي إحدى الدراسات ، قام الباحثون بوضع قائمة بالواجبات الوظيفية الممكنة ، إما كبيان بسيط عن المهام أو كبيان للقدرات (القدرة على تسجيل رسائلك التليفونية وغيرها من المعلومات العادية) . وكان المبحوثون أكثر ميلاً لتضمين نسخ من البيانات معتمدة على القدرة بدلاً من تضمين البيانات البسيطة للمهام . فربما يكون هناك ميل لدى الناس في تضخيم أهمية وظائفهم ، عندما يكون هناك تضمين للقدرات ، وذلك لإبهار الآخرين . وبذلك يكون الحصول على معلومات صحيحة عملية بطيئة ، ويستطيع المحلل الحكيم أن يحصل على مدخلات متعددة .

بعض الأسئلة التي قد تثار أثناء المقابلة الشخصية Typical Questions : بغض النظر عما يشوب المقابلة من عيوب ، إلا أنها تستخدم مجموعة من الأسئلة النمطية من أهمها :

- ما هي الوظيفة التي تؤديها؟
- ما الواجبات الأساسية لوظيفتك؟ وما الذي تؤديه بالضبط؟
- ما الظروف المادية التي تمارس فيها وظيفتك؟
- ما هي مستويات الخبرة والتعليم والمهارة والتأهيل المطلوب لأداء الوظيفة؟
- ما الأنشطة التي تشارك في أدائها؟
- ما هي واجبات ومسئوليات الوظيفة؟
- ما هي أسس المحاسبة أو معايير الأداء التي تؤدي واجباتك في ضوئها؟
- ما هي مسئولياتك؟ وما هي الظروف البيئية وظروف العمل التي تعمل من خلالها؟
- ما هي المتطلبات البدنية لشغل الوظيفة؟ وما هي المتطلبات الذهنية والعاطفية لها؟
- ما هي ظروف الأمن والسلامة التي تُمارس الوظيفة في ضوئها؟
- هل سبق لك أن تعرضت لأي أخطار أو ظروف عمل غير عادية؟

المقابلة المهيكلة Structured interviews : يستخدم الكثير من المستقصين المقابلة الهيكلية أو النمطية أو قائمة بأسئلة محددة ، وهو ما يوضحه الشكل (4-3) ، وفي هذه الحالة ، يُسمى استقصاء تحليل الوظيفة .

وهي تشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعض الأمور مثل الغرض العام للوظيفة ، المسئوليات والمهام الإشرافية ، الواجبات الوظيفية ، مستوى التعليم ، عدد سنوات الخبرة ، والمستوى المهاري المطلوب لشغل الوظيفة . وهذه القائمة من الأسئلة تُستخدم من قبل محلل الوظيفة Job Analyst بهدف تجميع المعلومات من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة للعمل الذي تم أداؤه ، أو من خلال توجيه قائمة الاستقصاء . وهناك أسلوبان سيتم شرحهما فيما يلي ، من الممكن أن يستخدما قوائم مماثلة ، ويوضح الشكل رقم (4-4) استقصاء موجهاً يتم استكماله من خلال شبكة المعلومات (الإنترنت) .

إرشادات لنجاح المقابلة الشخصية Interviewing Guidelines : هناك العديد من الأمور التي يجب أن تأخذها في اعتبارك عند عقد مقابلة تحليل الوظيفة Job Analysis Interview تتمثل في :

أولاً : يجب أن يكون هناك تعاون بين كل من محلل الوظيفة والمشرف على العاملين الذين يتم تحليل وظائفهم ، فهو الأجدر على تحديد أي من العاملين أكثر معرفة ودراية بواجبات وظيفته فيختاره لإجراء مقابلة معه ، وليس هذا فحسب ، ولكن يجب أن يكون هذا العامل من أكثر العمال موضوعية في وصف مهام وواجبات وظيفته .

ثانياً : تهيئة جو المقابلة مع الموظف من خلال التعرف على اسمه والتحدث معه بلغة سهلة ومفهومة ، وتقديم موجز مختصر بالهدف من إجراء المقابلة ، بالإضافة إلى تقديم شرح لطريقة اختيار الموظف لعقد المقابلة معه .

ثالثاً : ضرورة اتباع مرشد نمطي أو قائمة بمجموعة الأسئلة التي سوف توجه للموظف ، مع ترك فراغات كافية للإجابة عليها ، مع ضرورة إعطاء الأسئلة المهمة الوقت الكافي للإجابة عليها ، حتى يمكن للمقابلين تغطية كل الأسئلة الواردة بالمرشد أو القائمة . وعلى أي حال ، فإنه يجب عليك أن ترشد الموظف في الإجابة على الأسئلة ، وأن تقدم له مجموعة من الأسئلة المغلقة مثل : هل هناك بعض الأمور التي لم تغطها من خلال الأسئلة؟

رابعاً : عندما لا تؤدى الواجبات بشكل منتظم- مثلاً عندما لايؤدي الموظف نفس الوظيفة أكثر من مرة خلال اليوم- فإنه يجب أن تطلب من الموظف حصر مجموعة الواجبات والمهام التي يؤديها وفقاً لأهميتها النسبية ، وعدد مرات تكرار حدوثها ، لأن هذا يضمن عدم تجاهل بعض الأنشطة الحاكمة ، والتي تحدث بشكل عرضي غير منتظم ، مثل دخول المرضة غرفة الطوارئ لأداء بعض الواجبات .

خامساً : بعد أن تنتهي من المقابلة ، يجب عليك مراجعة وتقييم ما حصلت عليه من بيانات ، وعادة ما يتم ذلك من خلال مراجعة المعلومات مع المشرف المباشر للموظف ذاته .

قوائم الاستقصاء : Questionnaires

تعتبر قوائم الاستقصاء التي توجه للعاملين لوصف الواجبات المتعلقة بالوظيفة ، وكذلك مسئولياتها ، وسيلة أخرى من الوسائل الجيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة ، والأمر الضروري هنا هو تقرير كيفية تصميم القائمة ، وما هي الأسئلة التي يجب أن تحتويها . فهناك بعض قوائم الاستقصاء التي تتسم بالنمطية Structured Checklist ، بحيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات والمهام قد تتجاوز المئات ، ثم يُسأل الموظف عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا ، وإذا كان يؤديها . فما هو الوقت المستغرق في كل منها .

من ناحية أخرى ، قد تكون قائمة الاستقصاء مفتوحة Open Ended Questionnaire ، ويُطلب من الموظف أن يصف الواجبات الأساسية لوظيفته . وفي الواقع العملي ، نجد أن أفضل القوائم هي تلك التي تجمع بين النوعين السابقين ، فكما يتضح من الشكل رقم (4-3) نجد أن قائمة استقصاء تحليل الوظيفة تحتوي على العديد من الأسئلة المفتوحة مثل :

حدد مجموعة المهام والواجبات الرئيسة لوظيفتك؟ ، كما تحتوي على عدد من الأسئلة النمطية مثل : عدد سنوات الخبرة المطلوبة الشكل (4-4) يعطي مثالاً آخر .

وسواء كانت قائمة الاستقصاء نمطية Structured أو غير نمطية Unstructured ، فإن لها مجموعة من المزايا والعيوب . فهي تعتبر من أسرع وأكفأ الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين ، بالإضافة إلى أنها أقل تكلفة عند مقابلة المئات من الموظفين . إلا أن إعداد القائمة واختبارها قد يستغرق كثيراً من الوقت والتكلفة .

بيان معلومات لتحليل الوظيفة

Job Analysis Information Sheet

اسم الوظيفة : .... التاريخ : ....

رقم الوظيفة : .... القسم : ....

اسم المشرف : .... ساعات العمل : ...... صباحاً إلى ...... مساء

اسم محلل الوظيفة : ....

1 - ما هو الغرض الأساسي للوظيفة

....

2 - إذا كان الموظف يشرف على آخرين ، قم بكتابة اسمك وأسماء وظائفهم : إذا كان هناك أكثر من موظف يحمل نفس اسم الوظيفة اكتب عددهم

3 - قم بفحص الأنشطة الآتية والتي هي جزء من واجبات الموظف الإشرافية :

- التدريب
- تقييم الأداء
- فحص العمل
- وضع الموازنة
- التدريب والاستشارة
- أخرى

4 - صف نوع ومدى الإشراف الذي يحصل عليه الموظف .

....

5 - واجبات الوظيفة : صف ما الذي يقوم به الموظف باختصار ، وكيف يقوم بذلك متضمناً الواجبات في الفئات التالية :

(أ) واجبات يومية (ب) واجبات دورية (ج) واجبات غير منتظمة

6 - هل يؤدي الموظف الواجبات التي يعتبرها غير ضرورية؟ وإذا كان كذلك فصف تلك الواجبات .

....

7 - هل يؤدي الموظف بعض الواجبات التي لا يتضمنها وصف الوظيفة . صف تلك الواجبات .

....

8- التعليم : افحص الخانة التي تشير إلى المتطلبات التعليمية للوظيفة (وليست الخلفية التعليمية للموظف)

(أ) تعليم غير رسمي (ب) تعليم إعدادي (ج) تعليم ثانوي

(د) تعليم فوق المتوسط . (هـ) تعليم جامعي (و) تعليم فوق الجامعي . (حدده)

(ز) رخصة مهنية احترافية . (حددها)

9 - الخبرة : افحص مقدار الخبرة المطلوبة للعمل

- لا يوجد
- أقل من شهر
- من شهر إلى 6 أشهر
- من ستة أشهر إلى عام
- من ثلاث إلى خمس سنوات
- أكثر من 10 سنوات

10- الموقع : افحص موقع الوظيفة واوصفه إذا أمكن باختصار

- خارج المبنى
- داخل المبنى
- تحت الأرض
- الحفر
- غير ذلك

11 - الظروف البيئية : افحص الظروف الصعبة الموجودة في الوظيفة ومدى حدوثها :

- الاتساخ
- التراب
- الحرارة
- البرد
- الضوضاء
- الدخان
- الاهتزاز
- تغييرات مفاجأة في درجات الحرارة
- الظلام أو الإضاءة الضعيفة

12 - الصحة والأمان : افحص ظروف الصحة والأمان غير المرغوبة التي في ظلها لابد لموظف من أداء الوظيفة ، ومدى حدوثها .

- مخاطر فنية
- انفجارات
- أماكن عمل مرتفعة
- مخاطر كهربية
- مخاطر الحريق
- الإشعاع
- غير ذلك

13 - الآلات ، الأدوات ، المعدات ، وسائل المساعدة :

قم بوصف تلك الأشياء باختصار

. . . .

14 - هل تم وضع معايير العمل الملموسة (الأخطاء المسموح بها ، الوقت المخصص لمهمة) وما هي تلك المعايير؟

. . . .

15 - هل هناك صفات شخصية (مواصفات جسدية ، شخصية (غيرها) مطلوبة في الموظف؟

. . . .

16 - هل هناك مشكلات استثنائية من المتوقع أن يواجهها الموظف في الظروف العادية؟ واوصفها .

. . . .

17 - صف الإتمام الناجح أو نتائج إنهاء الوظيفة

. . . .

18 - ما هو مدى خطورة الخطأ في الوظيفة؟

ومن أو ما الذي يتأثر بخطأ الموظف؟

. . . .

19 - إلى أى وظيفة تتم ترقية الموظف الناجح؟

(لاحظ أن هذا الشكل مخصص لبيئة صناعية ، ولكن يمكن جعله ملائماً لأنواع كثيرة من الوظائف المختلفة)

. . . .

شكل (4-3) تحليل الوظيفة لتطوير وصفها

الملاحظة : Observation

تُعد الملاحظة المباشرة من الوسائل المفيدة ، خاصة عندما تتكون الوظائف من عدد من الأنشطة المادية التي يسهل ملاحظتها ، مثل وظائف عمال التجميع وموظفي الحسابات . من ناحية أخرى ، فإن الملاحظة تعد وسيلة غير ملائمة لجمع البيانات ، عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية Mental Activity ، والتي يصعب قياسها وملاحظتها مثل : وظائف المحاماة ، ومهندسي التصميم . كما يصعب الاعتماد عليها في ظل الوظائف التي تتضمن عدداً كبيراً من الأنشطة العرضية ، ومن مشاكل استخدام الملاحظة المباشرة في تجميع المعلومات ، أن الموظف قد يعدل من سلوكه ، نظراً لأنه يعرف أنك تلاحظه .

لذا ، فإن المديرين غالباً ما يستخدمون كلاً من الملاحظة المباشرة ، والمقابلة الشخصية في آن واحد . فأحد المداخل يحبذ ملاحظة العامل أثناء أداء مهام وظيفته خلال دورة عمل كاملة- والدورة هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يستغرقها لإتمام وظيفته ، فقد تكون الدقيقة لعامل خط التجميع أو الساعة أو اليوم أو أكثر من ذلك في الوظائف المعقدة- وعندئذ يدوِّن القائم بالملاحظة جميع ملاحظاته عن أنشطة الوظيفة ، وبعد تجميع أكبر قدر من المعلومات ، يقوم بمقابلة الموظف ويُطلب منه توضيح بعض النقاط التي لم تكن مفهومة ، بالإضافة إلى شرح مجموعة الأنشطة الأخرى التي يؤديها والتي لم تُلاحظ . مع مراعاة أنه يمكنك إجراء المقابلة والملاحظة في آن واحد أثناء ممارسة الموظف لواجباته الوظيفية .

سجل الوقائع اليومية للمشارك Participant Diary/ Logs : هناك مدخل آخر لتجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف ، والذي بمقتضاه يحتفظ العامل بمفكرة يومية يسجل بها ما يقوم به من أنشطة خلال اليوم ، بالإضافة إلى الوقت الذي يستغرقه كل نشاط .

ولا شك أن هذا المدخل يترتب عليه وجود صورة كاملة وواضحة عن الوظيفة ، وخاصة عندما تدعم من خلال إجراء المقابلات بين العامل والمشرف عليه .

من ناحية أخرى ، فإن هناك بعض الشركات التي تعتمد على مدخل التكنولوچيا المتقدمة في تسجيل الوقائع اليومية للموظف ، من خلال تزويده بآلة إملائية Dictating Machine وهاتف على أن يتم الاتصال بالعامل خلال أوقات عشوائية والتعرف على طبيعة النشاط الذي يؤديه في تلك اللحظة ، وهذا يقلل من عيوب النظام التقليدي بسجل الوقائع ، وخاصة الاعتماد على ذاكرة العامل في تذكر ما قام به من أنشطة عند التدوين بالسجل في نهاية اليوم .

الأساليب الكمية في تحليل الوظائف: Quantitative Job Analysis Techniques

لا تكون المداخل النوعية مثل المقابلات الشخصية ، وقوائم الاستقصاء دائماً مناسبة . وعلى سبيل المثال ، إذا كان هدفك هو مقارنة الوظائف لأغراض دفع الأجور ، وربما تحتاج لقول ذلك ، إن التحدي والصعوبة التي تتضمنها الوظيفة (أ) يتمثل في بعض ما تثيره الوظيفة (ب) ولذلك فهي تستحق ضعفي

لإنهاء الإجراء الأخير بواسطة الموارد البشرية	رقم الوظيفة	
الاسم المستحسن للمنزلة :		الكود المستحسن للمنزلة
الإجراء :		الميعاد المناسب :

هوية المنظمة	موظف اليوم الكامل	كود الأموال	درجة الدفع	خطة الدفع	كود EEO-6	كود وحدة الصقل المحورية

توقيع مدير التنمية البشرية التاريخ :

1- رقم الوظيفة

2- الإجراء التصنيفي المطلوب
إنشاء وظيفة ، تحديث تغيير

3- كود الوضع الوظيفي

4- اسم الوضع الوظيفي

5- القسم

6- رئيس القسم

7- المنحة

8- العقد

9- المدينة : سار اسوتا

10- المقاطعة : ساراسوتا

ارفق ورقة إضافية إذا احتاج الأمر لوصف الوظيفة جيداً

وفقاً للقانون الأمريكى (APA) لذوي السلوك الأهلى ، تعرف على المهام الأساسة للوظيفة المطلوب أداؤها في وجود أو بدون مواءمات معقولة . طلبات المواءمات المعقولة لتسهيل أداء المهام الأساسية ستؤخذ في الحسبان . لأغراض قانون ADA تكون تلك المهام هامشية فقط للأفراد غير القادرين على أداء المهام في وجود أو بدون مواءمات معقولة بسبب إعاقة خفية :

11- صف المهام في ضوء النتائج مفضلاً ذلك على الطريقة المستخدمة أو كيف يتم أداء الوظيفة عادةً .

11- (a) المهام الأساسية للوظيفة (الوقت المحدد لكل مهمة ، نسبة الوقت الذي يجب إضافته) .

11- (b) المهام الهامشية للوظيفة .

12- أسرار أسماء المنزلة وأرقام الوظائف تحت الإشراف المباشر لتلك الوظيفة .

13- أسرار الآلات والمعدات المستخدمة بانتظام ونسبة الوقت في كل عملية .

14- صف نوع ومدى التعليمات التي تعطى لصاحب الوظيفة من مشرفه .

14- (a) ساعات العمل (بما فيها التنويعات ، فترات العمل المنفصلة ، والاتصال) .

14- (b) الساعات الكاملة في الأسبوع الواحد .

15- التعليم / التدريب / الخبرة : الترتيب حسب الأهمية ، قم بتحديد التعليم ، التدريب ، الخبرة والمعرفة ، المهارات والقدرات المطلوبة لتلك الوظيفة . لاحظ أن تلك المتطلبات لابد أن تكون مرتبطة بالمهام الأساسية وعلى الأقل مساوية للحد الأدنى من المؤهلات المحددة في تصنيف المنزلة الرسمية .

- الحد الأدنى من المؤهلات المتخصصة .
- المؤهلات المفضلة .
- المعرفة ، المهارات و القدرات
- مهارات اللغة
- المهارات الرياضية
- القدرة على الاستنتاج
- مهارات الكمبيوتر

16- الشهادات المطلوبة ومتطلبات القانون الخاصة . قم بمراجعة العبارات في الأسفل وافحص إذا كانت مطابقة .

17- السمات الأخرى للوظيفة : صف العوامل الجسدية والعقلية والبيئة ا المؤثرة في الأداء المقنع لمهام الوظيفة أو السمات الأخرى التي لم توصف في الأعلى .

- المتطلبات الجسدية : والمتطلبات الجسدية هنا تمثيلية لتلك المتطلبات التي لابد أن تكون في الموظف لأداء المهام الأساسية للوظيفة . من الممكن عمل مواءمات معقولة لمساعدة الأفراد ذوي الإعانات في أداء المهام الأساسية .

- بيئة العمل

تتطلب الوظيفة مواصفات حديثة معينة	تتطلب الوظيفة فحصاً جنائياً	تتطلب الوظيفة أخذ عينة من البصمات	تتطلب الوظيفة شهادات أو تراخيص ، أو المتطلبات الخاصة الأخرى كما هو موضح بالاسفل
تتطلب الوظيفة فحصاً أمنياً لموظفي العناية بالأطفال كما هو مطلوب في الأجزاء 402،3055،402،305 في تشريع فلوريدا .	هذه الوظيفة مسئولة عن ملاءمة متطلبات الجزء 422 ، 215 من تشريع فلوريدا كما تم تعديلها بخصوص الموافقة على معالجة الفواتير و توزيعها .	تتطلب الوظيفة رخصة قيادة عالية و مناسبة لنوع المركبة التي تستخدم بالتواقع مع 332،60 لتشريعات فلوريدا	وغيرها كما هو موضح بالأسفل

التوقيع

18- أقــر بأننى قــد راجــعت وأعُطيت نســخــة من وصــفــة الوظيــفــة الجــاري للوظيــفــة التي أسندت إليَّ :

اسم الموظف : . . . . التوقيع : . . . . التاريخ : . . . .

19- أقر بأن الجمل التي ذكرت سابقاً ، بمعرفتي الكاملة ، تقوم بوصف الوظيفة بدقة . وأفهم أن التزييف المتعمد لتلك الوثيقة يعد انتهاكاً لتشريع الولاية ، ومن الممكن أن أقاضى عليه .

اسم المشرف : . . . . اسم الوضع الوظيفي : . . . . التوقيع : . . . . التاريخ : . . . .

20- السلطة التي تتولى المراجعة

الاسم واسم الوضع الوظيفي : . . . . التوقيع : . . . . التاريخ : . . . .

21- طلب إجراء تصنيفي : أكمل هذا الجزء إذا تطلب واحدا أو أكثر من أنواع الإجراءات المكتوبة : قم بمراجعة إذا ما كانت تنطبق الإجراءات مع .

وظيفة جديدة . . . . . تغيير وضع وظيفي . . . . . تغيير التمويل . . . . . تغيير FTE . . . . . الدفع لتغيير الدرجة . . . . . .

تغيير الوحدة التنظيمية . . . . . اسم المركز الوظيفي المعروض . . . . . .FTE . . . . . الحساب . . . . . درجة الدفع

شكل (4 - 4) وصف وظيفة لجامعة جديدة في فلوريدا

أجر الوضيفة . ولتتمكن من ذلك ، **فقد يساعدك أن تكون قادراً على وضع وتعيين قيم كمية لكل** وظيفة . **وتعتبر قوائم الاستقصاء الخاصة بتحليل المركز الوظيفي ، ومدخل تقسيم العمل من أكثر الطرق الكلية انتشاراً .**

قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفي(Position Analysis Questionnaire (PAQ :ويعد استبياناً نمطياً جداً لتحليل الوظيفة ، ويمكن جمع المعلومات الكمية عن واجبات ومسئوليات مختلف الوظائف ، حيث يقوم محلل الوظيفة باستيفائه ، وهو يحتوي على 194 بنداً تمثل عنصراً رئيساً (مثل مواد مكتوبة) قد يلعب/ أو لا يلعب دوراً مهماً في أداء الوظيفة ، والذي يقرر ذلك هو محلل الوظيفة Job Analyst .

هذا ويوضح الشكل (4-5) أن هناك بعض المواد المكتوبة حصلت على تقييم يعادل "4" ، وهو يشير إلى أن المواد المكتوبة مثل (الكتب والتقارير والمذكرات) تلعب دوراً معقولاً في أداء هذه الوظيفة . ويمكن لمحلل الوظيفة أن يقوم بذلك على شبكة الإنترنت (انظر www . pay.com) .

ومن مميزات هذا الأسلوب ، أنه يمكّن من تقديم صورة كمية لأي وظيفة في ضوء تقييم تلك الوظيفة بناء على خمسة أنشطة وظيفية أساسية هي :

1 - المشاركة في صنع القرارات ، الاتصالات ، والمسئوليات الاجتماعية .

2 - أداء أنشطة تتطلب مهارة عالية .

3 - الكفاءة البدنية .

4 - تشغيل الآلات والمعدات .

5 - معالجة وتشغيل المعلومات .

إن نقطة القوة الحقيقية في هذا الأسلوب ، هي أن تسهم في تصنيف الوظائف . ولذلك فإنه يعطي كل وظيفة درجة كمية بناء على درجة المشاركة في صنع القرارات وإجراء الاتصالات والمسئوليات الاجتماعية ، وما تتطلبه من أنشطة مهارية ومدى الكفاءة البدنية لشغلها ، والقدرة على تشغيل الآلات والمعدات ، وأخيراً خصائص تشغيل ومعالجة المعلومات . ولذلك فإنه من الممكن استخدام هذا الأسلوب في المقارنة بين الوظائف وكأساس في تحديد مستويات الأجر لكل وظيفة .

مدخل تقسيم العمل في تحليل الوظائف **Department of Labour Procedure (Dol)** : يستهدف هذا المدخل الأمريكي توفير طريقة معيارية يمكن من خلالها تقييم مختلف الوظائف على أساس كمي ، ثم تصنيفها وإجراء المقارنة بينها ، ويتمثل المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل في إمكانية تقييم كل وظيفة في ضوء ما يتوافر بها من أفراد وأشياء وبيانات . فكما هو موضح بالجدول رقم (4-1) نجد أن هناك مجموعة من الأنشطة الأساسية يُطلق عليها وظائف العامل worker functions والتي تصف ما الذي يجب أن يفعله العامل تجاه الأفراد والأشياء والبيانات .

فبالنسبة للبيانات ، نجد أن وظيفته الأساسية تنحصر في التهذيب والتنسيق والنسخ . **أما بالنسبة للأفراد** ، فعليه أن يقدم لهم ما يحتاجونه من أنشطة النصح والإرشاد وإجراءات المفاوضات والإشراف عليهم . **أما بالنسبة للأشياء** ، فإن الوظائف الأساسية تتمثل في المعالجة والمناولة .

هذا مع ملاحظة أن كل وظيفة من وظائف الفرد تحتل أهمية نسبية معينة ، فقد يحصل نشاط التنسيق على رقم (1) في الأهمية ، بينما يحصل نشاط الطباعة على رقم (5) في الأهمية . فلو أنك بصدد تحليل وظيفة موظف استقبال ، فإن عليك أن تعطي هذه الوظيفة أرقام 5 ، 6 ، 7 والتي تتمثل في طباعة البيانات والتعامل بالإشارات مع الأفراد وحمل الأشياء .

وعلى الجانب الآخر ، ربما تحصل المساعدة الخاصة بالصحة النفسية في مستشفى على أرقام 1 ،7، 5 بخصوص البيانات والأفراد والأشياء ، وفي الواقع العملي ستقوم بتحليل كل مهمة يقوم بها العامل في ارتباط البيانات والأفراد والأشياء ، وبعد ذلك سيتم استخدام المزيج الأعلى منها (مثلاً 4 ، 5 ، 6) لتحديد الوظيفة ، حيث إن هذا هو المستوى الأعلى المتوقع من صاحب الوظيفة أن يحققه .

ملحوظة : يتم تحديد الدرجة التي حصلت عليها وظيفة العامل اعتماداً على الفئات الثلاث السابقة : البيانات ، الأفراد ، والأشياء من خلال ملاحظته أثناء العمل . حيث إن الوظائف الأساسية التي تحصل على رقم (صفر) تحتل أهمية كبيرة ، أما الوظائف أرقام (6) ، (7) ، (8) فأهميتها منخفضة .

وكما هو موضح بالشكل رقم (4-6) ، نجد أنه يحتوي على أنواع عديدة من البيانات ، أولها : مسمى الوظيفة وهو عجان في مخبز Dough Mixer ، ويوضح أيضاً الصناعة التي تنتمي إليها تلك الوظيفة ، كذلك

تقدير الاستخدام	
صفر	لايطبق
1	نادر استخدامه
2	يستخدم بالمصادفة
3	متوسط الاستخدام
4	متكرر الاستخدام
5	استخدامه ضروري

1-مدخلات المعلومات :

1 - 1مصادر الحصول على المعلومات :

قيم البنود التالية في ضوء درجة استخدام الموظف كمصدر من مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لأداء واجبات وظيفته .

1 - 1 - 1 المصادر المرئية للحصول على المعلومات :

1	4	المواد المكتوبة مثل : الكتب ، التقارير ، المذكرات ، والمقالات والتعليمات والإشارات . . . الخ .
2	2	المواد الكمية : والتي تتعامل مع أرقام أو كميات أو قيم مثل : الأشكال البيانية ، الحسابات ، والجداول الرقمية .
3	1	المواد التصويرية مثل المواد المصورة مثل : الرسوم وأفلام التصوير والدرجات التكرارية والخرائط وأفلام الأشعة والصور التليفزيونية . . الخ .
4	1	وسائل متعلقة بالنماذج أو العينات مثل : التماثيل ، والنماذج ، والتي تُستخدم كمصادر للحصول على المعلومات عندما تُستخدم الملاحظة . وهذه لاتشمل المواد المذكورة بالبند رقم (3) .
5	2	العروض المرئية مثل : الساعات الشمسية ، أدوات القياس ، أضواء الإشارات ، وأجهزة الرادار ، وساعات قياس السرعة . .الخ .
6	5	وسائل القياس مثل : المساطر ، براجل ، وأجهزة قياس الضغط ، وأجهزة قياس الكثافة والترمومترات . . الخ والتي تُستخدم في توفير معلومات مرئية عن القياسات المادية ، وهي لا تتضمن البنود المذكورة بالبند رقم (5) .
7	4	وسائل آلية مثل : الآلات والمعدات وغيرها من الوسائل الميكانيكية والتي تعتبر مصدراً للمعلومات عند إجراء الملاحظة أثناء التشغيل .
8	3	المواد تحت التشغيل مثل : الأجزاء ، المواد الخام والأشياء والتي تعتبر مصدراً للمعلومات عندما يتم تعديلها أو تشغيلها مثل تقطيع الألياف أو خلط الخبز .
9	4	المواد التي ليست تحت التشغيل مثل : الأجزاء والمواد الخام والأشياء التي لم تكن تحت التشغيل أو التعديل والتي تعد مصدراً للمعلومات عند فحصها أو مناولتها أو تعبئتها أو توزيعها . . الخ مثل المواد المخزونة أو المتداولة داخل قنوات التوزيع أو المواد التي يتم فحصها .
10	3	مظاهر الطبيعة مثل : المناظر الطبيعية والحقول والعينات الجيولوجية والمساحات الخضراء وتكوين السحب والتي تلاحظ بهدف توفير بعض المعلومات .
11	2	مظاهر بيئية من صنع الإنسان مثل : المباني والطرق السريعة والكباري وشبكات السكك الحديدية وغيرها مما يلاحظ لتوفير معلومات عن الوظيفة . ولايدخل ضمن هذا البند الآلات والمعدات التي يستخدمها الفرد في عمله والواردة بالبند رقم (7) .

شكل (4-5) أجزاء من استقصاء تحليل المركز الوظيفي

الرقم الكودي للتصنيف الصناعي لمعايير الصناعة . بالإضافة إلى ماسبق ، فهناك ملخص مكون من جملة أو جملتين يصف الوظيفة من حيث البيانات والأفراد والأشياء التي سوف يتعامل معها شاغلها . وأخيراً يتم تحديد مجموعة الخصائص الفردية اللازمة لأداء واجبات الوظيفة .

جدول (4-1) تقسيم الوظائف الأساسية للعامل وفقاً لمدخل تقسيم العمل

	البيانات	الأفراد	الأشياء
الأنشطة الأساسية	صفر التهذيب 1 التنسيق 2 التحليل 3 التجميع 4 الحساب 5 النسخ 6 المقارنة	صفر النصح والمشورة 1 التفاوض 2 التوجيه 3 الإشراف 4 التحويل 5 الإقناع 6 التحدث والإشارة 7 الخدمة 8 إصدار التعليمات- المساعدة	صفر الإعداد والتجهيز 1 دقة العمل 2 التشغيل- الرقابة . 3 القيادة- التشغيل . 4 المعالجة 5 التوجيه 6 التغذية- التحميل 7 المناولة

من حيث **مستوى التدريب والإعداد** ، وكما هو موضح بالشكل رقم (4-6) تجد أن كل وظيفة تنتهي بتقدير رقمي (مثل : 5 ، 6 ، 2) . وبناء عليه ، فإنه يتم تجميع الوظائف المتشابهة في التقديرات داخل فئة وظيفية واحدة ، ومن ثم منحها نفس الأجر ، حتى ولو كانت إحدى الوظائف هي عجان في مخبز ، والأخرى هي مساعد ميكانيكي .

التحليل الدالي للوظائف : Functional Job Analysis

يتشابه هذا المدخل مع مدخل تقسيم العمل ، ولكنه يختلف عنه في أن التحليل الدالي يُقيم الوظيفة ليس فقط على أساس البيانات والأفراد والأشياء ، ولكن أيضاً على أساس أربعة أبعاد أخرى وهي : إلى أي مدى تكون التعليمات ضرورية لأداء الوظيفة ، وما مدى الحاجة إلى التفكير والحكم على الأمور عند أداء مهام الوظيفة ، وما هي القدرات الحسابية الضرورية لأداء واجبات الوظيفة ، وما هي مهارات الحديث واللغة اللازمة لأداء الوظيفة .

وربما تجد أن هذين المدخلين تم استخدامهما ، ومع ذلك ، فإن مدخل التحليل الدالي يعتمد بشكل متزايد على استخدام أساليب أخرى قبل المبادرات الأمريكية " o*NET " والتي سيتم مناقشتها فيما يلي :

تحليل الوظائف القائمة على الإنترنت : Internet - Based Job Analysis

تعاني معظم طرق تحليل الوظائف من مشكلة واحدة أو عدة مشكلات . فمن المحتمل أن تكون المقابلات وجهاً لوجه ، والملاحظات بسيطة ومستنفدة للوقت . والمعلومات (التي عادة ما تكون مجمعة شفوياً أو حتى كتابة) صعبة التحديث بطريقة سريعة . فجمع المعلومات من عدة موظفين من أماكن متفرقة يُعد عملية شاقة .

ولذلك ، فإن تحليل الوظائف القائمة على الإنترنت يعد حلاً واضحاً لهذه المشكلة : " استخدام طرق النهج عبر الإنترنت في التقارير بما فيها تقارير تحليل الوظائف قد زاد بطريقة كبيرة في السنوات الأخيرة ، وتختار معظم الشركات استخدام الإنترنت في جمع هذا النوع من البيانات ، ولذلك فقد يعتمد قسم

جدول تحليل الوظيفة

1 - مسمى الوظيفة : عجان
2 - نـوع الصناعة : إنتاج الخبز
3 - الرقم الكودي للصناعة : 2051 لإنتاج الخبز وغيره من المخبوزات .

4 - ملخص الوظيفة :

القيام بتشغيل آلة خلط مكونات الخبز والخميرة حسب المقادير المتفق عليها ، وتوجيه العمال المسئولين عن تخمر العجين ، بالإضافة إلى تقطيع العجين إلى قطع باستخدام آلة القطع .

5 - معدلات الأداء

بيانات	أفـراد	أشياء
5	6	2

وظائف العامل

مجال العمل : إعداد وتجهيز الطعام .

6 - تقييم خصائص العمال (تملأ بمعرفة محلل الوظيفة)
- مستوى التدريب المطلوب ....
- الاستعدادات ....
- درجة الحساسية ....
- الاهتمامات ....
- المتطلبات البدنية ....
- الظروف البيئية ....

شكل (4-6) تحليل الوظائف طبقاً لمدخل تقسيم العمل

الموارد البشرية على توزيع استقصاء تحليل الوظائف موحدة القياس إلى موظفيها الموجودين في بقاع شتى ، وذلك عبر الإنترنت مع وجود تعليمات بملء النماذج وإرسالها في وقت معين .

وعلى الرغم من الاستخدام الشائع لهذا الأسلوب ، فإن لهذا الأسلوب مشكلاته الخاصة ، وأكثرها أهمية هو أنه بدون محلل الوظيفة أو مرشد موجود في المكان ومتفاعل مع الموظف أو المشرف ، فإن هناك فرصة لعدم كشف النقاط المهمة بالإضافة إلى سوء الفهم الذي يغطي النتائج .

مشروع البحرية الأمريكية The U.S. Navy Project : هناك تقرير حديث يصف إجراء لتحليل الوظائف مبني على الإنترنت ، وكيف يساعد البحرية الأمريكية في التغلب على هذه المشكلة . كان التحدي هو كيفية تطوير نظام يسمح بجمع المعلومات الخاصة بالوظائف بأقل درجة من التدخل والإرشاد ، ولذلك يمكن استخدامه بأسلوب موزع باستخدام الإنترنت للدخول إلى هذا النظام . وكان الهدف الأساسي هو تقليل الغموض بجعل المتلقين يملأون الاستمارات النمطية خطوة بخطوة .

وفي هذا الإجراء ، لا يقوم النظام بتوجيه سؤال إلى الخبير (صاحب منصب ، مشرف ، أو أى فرد يعلم بالوظائف) بشأن الوظائف وبدلاً من ذلك تسير العملية كالآتي :

- يقدم النظام إليهم مجموعة من الأنشطة العامة للوظيفة التي يتم الحصول عليها من تقسيم العمل

عبر الإنترنت ، قائمة أنشطة العمل . والشكل (4-7) يضع قائمة لبعض هذه الأنشطة مثل " صنف مدخلات المعلومات «وصنف التفاعل مع الآخرين» . (وباقي الأنشطة موجودة على هذا الموقع (http://online.onetcenter.org/) .

- يقوم النظام بتوجيههم لاختيار أنشطة العمل المتعلقة بوظيفتهم .

- يقوم النظام بطلب قائمة من الواجبات المحددة لوظائفهم ، والتي تناسب كل منها أنشطة العمل بمعيار محدد .

على سبيل المثال ، إذا اختار موظف الحصول على المعلومات كنشاط وظيفي ، والذي لابد أن يكون مناسباً لوظيفته ، فمن المحتمل أن يضع هنا قائمة بواحدة أو أكثر من واجبات الوظائف المحددة من الوظيفة المناسبة للحصول على المعلومات . وربما يكون هذا مثل «مراقبة للطلبات الجديدة من العملاء ، وتوجيه انتباه رئيس العمل إليها» .

وأثبتت الطريقة صحتها وكفاءتها كطريقة لجمع المعلومات الخاصة بالوظائف عبر الإنترنت .

فئة مدخلات المعلومات : Information input category

أين وكيف يتم اكتساب المعلومات المطلوبة لتنفيذ الوظيفة؟

- الحصول على المعلومات : ملاحظة وتلقي والحصول بطريقة أخرى على المعلومات من المصادر المناسبة .
- التعرف على الأشياء ، الأفعال ، والأحداث : التعرف على المعلومات بتصنيف وتقييم وإدراك الاختلافات والتشابهات واكتشاف التغيرات في الظروف والأحداث .

فئة التفاعل مع الآخرين : Interacting with others category

ما هي التفاعلات مع الأشخاص الآخرين أو الأنشطة الاشرافية التي تحدث خلال أداء الوظيفة ؟

- المساعدة والعناية بالآخرين : توفير المساعدة الشخصية ، العناية الطبية ، الدعم الوجداني أو العناية الشخصية التي تقدم للآخرين من العملاء والمرضى .
- تدريب وتنمية الآخرين : التعرف على الاحتياجات التطورية للآخرين والتدريب أو بطريقة أخرى مساعدة الآخرين في تحسين معرفتهم أو مهاراتهم .

فئة العملية الذهنية : Mental processes category

ما هي أنشطة المعالجة والتخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرار والابتكار التي تُجرى للمعلومات الخاصة بالوظيفة ؟

- تحليل البيانات والمعلومات : التعرف على المبادئ الأساسية ، الأسباب ، أو الحقائق للمعلومات بتقسيم المعلومات أو البيانات إلى أجزاء منفصلة .
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات : تحليل المعلومات وتقييم النتائج لاختيار أفضل الحلول وحل المشكلات .

فئة نواتج الوظائف : Work output category

ما الأنشطة الجسدية التي تمارس ، ما هي المعدات والمركبات التي يتم تشغيلها ، وما الأنشطة التقنية أو المعقدة التي تُنفذ كنواتج للوظائف .

- السيطرة على الآلات والعمليات : استخدام إما آليات التحكم أو النشاط الجسدي المباشر لتشغيل الآلات أو العمليات (غير متضمن للحاسبات الآلية أو المركبات) .
- التفاعل مع الحاسبات الآلية : استخدام الحاسبات وأنظمة الحاسبات الآلية (متضمنة للأجزاء المادية والبرامج) لتشغيل برنامج ، بناء الوظائف ، إدخال البيانات .

شكل (4-7) جزء مختار من فئات أنشطة العمل العامة الموجودة على الإنترنت بشبكة المعلومات الوظيفية بقسم العمل الأمريكي

استخدام أكثر من طريقة في جمع المعلومات : Getting Multiple Perspectives Is Advisable

لاحظنا أن هناك طرقاً عديدة يمكن استخدامها في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل وظيفة معينة ، فهناك المعلومات التي يمكن الحصول عليها من العامل بمفرده ، أومن خلال الملاحظة التي يقوم بها محللو الوظائف . وفي كل طريقة من الطرق السابقة ، قد تُستخدم المقابلات الشخصية ، أو الملاحظة ، أو قوائم الاستقصاء . ولكن الواقع العملي يشير إلى أن بعض الشركات تستخدم أسلوباً واحداً من الأساليب السابقة ، حيث يقوم محلل الوظيفة بعقد مقابلة شخصية مع شاغلي الوظائف .

ولكن تشير إحدى الدراسات إلى خطأ الاعتماد على مصدر واحد من مصادر تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف ، وذلك لأن الحكم الشخصي يخضع لاحتمالات عدم الدقة . فعلى سبيل المثال ، قد نجد أن العامل الفرد قد لايعطي العناية الكافية لاستيفاء قائمة الاستقصاء ، ومن هنا ، فإن الاعتماد على مجرد المقابلة الشخصية أو الملاحظة قد يؤدي إلى نتائج مضللة ، ولذلك فإنه من المفيد الاعتماد على أكثر من مصدر لتقليل درجة الخطأ في تجميع المعلومات ، بأن يتم الحصول على المعلومات من الأفراد أو الجماعات والملاحظة والمشرفين ، وكذا القائم بالتحليل .

ثالثاً : كتابة أوصاف الوظائف باستخدام الإنترنت

كتابة وصف للوظيفة : WRITING JOB DISCRIPTIONS

يستخدم صاحب العمل تحليل الوظائف في أغلب الأحيان على الأقل من أجل الحصول على وصف للوظيفة . و يعد وصف الوظيفة بمثابة جملة مكتوبة تعبر عما يؤديه شاغل الوظيفة Jobholder ، وكيفية أدائه لها ، وتحت أي ظروف . حيث يعتمد على هذه المعلومات في كتابة مواصفات شاغل الوظيفة Job Specifications والتي تشمل مجموعة المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل مرضٍ .

الجدير بالذكر ، أنه لاتوجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظيفة ، ولكن معظم وصف الوظائف يحتوي على الأجزاء التالية :

1- التعريف بالوظيفة .

2- ملخص للوظيفة .

3- واجبات ومسئوليات الوظيفة .

4- سلطات شاغل الوظيفة .

5- معايير الأداء .

6- ظروف العمل .

7- مواصفات شاغل الوظيفة .

هذا ، وسوف نعرض أمثلة لتوصيف الوظائف من خلال الشكلين رقمي (4-8) ، (4-9) .

مسمى الوظيفة : رجل بيع عن طريق الهاتف	كود الوظيفة : 100001
القطاع : المبيعات	مستوى التعليم : تعليم عال
القسم : مبيعات من المنزل	المدير المباشر : مدير مبيعات المنطقة
مكانة الوظيفة : معفاة / غير معفاة	مستوى الأجر المقترح :
الموقع : بوسطن	تاريخ الاعتماد : أبريل 2012

ملخص للوظيفة :

شاغل الوظيفة مسئول عن بيع الكتب الجامعية ، والبرمجيات والوسائط المتعددة للأساتذة من خلال المكالمات الهاتفية الواردة والصادرة ، ومسئول عن تنفيذ استراتيجيات البيع لتحقيق الاهداف البيعية في مناطق محددة تضم كليات صغيرة وجامعات . بالإضافة إلى ذلك ، فإن شاغل الوظيفة سيكون مسئولاً عن توليد وتقديم مجموعة تقارير إلى الناشدين عن الاتجاهات الخدمية في المنطقة .

محلي وأثر الوظيفة :

شاغل الوظيفة مسئول عن توليد وتحقيق 2 مليون دولار تقريباً عن العائدات ، وذلك لمواجهة موازنة النفقات التشغيلية التي تقدر بنحو 4000 دولار وموازنة العينات التي تقدر بـ 10,000 وحدة .

مسئوليات إشرافية مباشرة :

لا توجد

أخرى :

الخبرات والمعارف المطلوبة :

خبرات العمل ذات الصلة :

خبرة سابقة في مجال البيع أو نشر الكتب . خبرة سنة عمل في إحدى الشركات في مجال خدمة العملاء أو وظيفة التسوق ، جمع معرفة واسعة في مجل المنتجات و الخدمات .

التعليم الرسمي أو ما يعادله :

درجة البكالوريوس مع إنجاز أكاديمي قوي أو خبرة وظيفية معادلة .

المهارات :

لابد أن يكون لديه مهارات تنظيمية وقدرة كبيرة على الإقناع . أن تكون لديه مهارات اتصالات شفوية ومكتوبة وأن يكون على كفاءة في التعامل مع الحاسب الآلي .

أخرى :

حد السفر المطلوب (تقريباً 5%)

المسئوليات المبدئية :

(مبيعات 60%)

- تحقيق الهدف الكمي للمبيعات للمنطقة المحددة في الجامعات والكليات الصغيرة .
- تحديد أولويات المبيعات واستراتيجيات المنطقة وتطوير خطة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات .
- أداء مقابلات مع 15-20 أستاذاً جامعياً في اليوم الواحد خلال سنة المبيعات الأكاديمية التي تحققه تلك الأولويات .
- أداء تقييمات للمنتج (بما في ذلك النصوص ، البرامج والمواقع الالكترونية) تحديد أساسيات رؤية المؤلف بكفاءة ، أداء ، مقابلات للمبيعات باستخدام نموذج PSS)
- استخدام أساليب واستراتيجيات البيع بالتليفون .
- أخذ عينة من المنتجات لكلية مناسبة باستخدام استراتيجيات للميزانيات المحددة .

تبينات :

- انهاء اختبارات الوضع الوظيفي لمنتجات الطبقة الأولى .
- التفاوض في اتفاقيات النشر والتعبئة الخاصة في ضوء إرشادات الشركة .
- أداء تقديمات فردية في الكلية كطريقة لدفع المبيعات مع الاستخدامات الاستراتيجية لميزانية السفر واستخدام المصادر الداخلية لدعم أهداف المبيعات في المنطقة .
- تنفيذ و تخطيط إجراءات البيع في المنطقة
- تطويروتنفيذ حملات تشجيعية في المنطقة ورسائل الإيميل الموجهة .

النشر (تحرير ، تسويق) 25%

- الإبلاغ وتتبع والتوقيع على المشروعات التحريرية
- جمع وتسليم مراجعة مهمة للسوق ومعلومات لمجموعات النشر .

إدارة المنطقة 15%

- تتبع والإبلاغ عن المشروعات المنتظرة والمنتهية في قواعد البيانات المحددة .
- المحافظة على سجلات المقابلات البيعية للعميل وأخذ مواقف في قواعد البيانات .
- إدارة ميزانية التشغيل بشكل استراتيجي
- تسليم خطط البيع ، وخرائط المبيعات المحددة .
- توفير خدمة بارعة للعميل والمحافظة على علاقات مخازن الكتب في المنطقة المحددة .

مسئوليات اتخاذ القرار لهذه الوظيفة :

- تحديد استخدام الميزانيات المحددة لجلب ايرادات مبيعية بكفاءة لتخطي أهداف المبيعات .
- تحديد أولوية العميل وأرقام العملاء لتحقيق الحد الأكبر من المبيعات .
- تحديد أماكن التقديمات الشخصية وأحداث البيع الخاصة ستكون أكثر فاعلية لجلب معظم المبيعات .

سلم بواسطة : جيم سميث	مدير المبيعات بالحي :
موافقة :	التاريخ : 10 أبريل 2012
الموارد البشرية :	التاريخ :
مكافآت الشركة :	

شكل (4-8) عينة لوصف وظيفة

قسم العمل الأمريكي U . S.

مكتب إحصاءات العمل Department

التصنيف المهني المعياري of Labor

مديرو التسويق

تحديد الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة ومنافسيها ، والتعرف على تحديد العملاء المحتملين ، تطوير استراتيجيات تسير بهدف تعظيم مكاسب الشركة أو نصيب الشركة السوقي ، وضمان إشباع حاجات العملاء وتحقيق رضاهم في نفس الوقت . فحص ومراقبة والإشراف على تطوير المنتج ، ومراقبة الاتجاهات التي تشير إلى الحاجة إلى منتجات وخدمات جديدة .

تحديد الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة ومنافسيها ، والتعرف على تحديد العملاء المحتملين ، تطوير استراتيجيات تسير بهدف تعظيم مكاسب الشركة أو نصيب الشركة السوقي ، وضمان إشباع حاجات العملاء وتحقيق رضاهم في نفس الوقت . فحص ومراقبة والإشراف على تطوير المنتج ، ومراقبة الاتجاهات التي تشير إلى الحاجة إلى منتجات وخدمات جديدة .

التعريف بالوظيفة : Job Identification

كما هو موضح بالشكل رقم (4-8) ، نجد أن الجزء الخاص بتعريف الوظيفة (الجزء العلوي) يحتوي على العديد من المعلومات . حيث يضم مسمى الوظيفة Job Title ، والذي يحدد اسم الوظيفة ، مثل وظيفة المشرف على عمليات تشغيل البيانات ، أو مدير التسويق ، أو موظف الرقابة على المخزون . ويراعى في هذا الصدد ، أن يتم تحديث مسميات الوظائف باستمرار ، وهذه مسئولية القسم المختص بقاموس المسميات الوظيفية Dictionary of Occupational Title ، والذي يضم الآلاف من الوظائف ، وفي نفس الوقت واجبات كل وظيفة .

كما يضم هذا الجزء المكانة الوظيفية Job Status ، والذي يوفر معلومات عما إذا كانت الوظيفة معفاة أم لا من العمل وقتاً إضافياً أو من الحصول على الحد الأدنى من الأجور . هذا ويجب أن يحتوي هذا الجزء على تاريخ إعداد وصف الوظيفة ، وكذا الشخص القائم بذلك ، بالإضافة إلى ضرورة أن يتضمن مكاناً خالياً لاعتماد التوصيف من الرئيس المختص ، كما يحتوي هذا الجزء على مسمى وظيفة المشرف المباشر ، ومستوى الأجر الذي يمنح لشاغل الوظيفة ، بالإضافة إلى الإشارة إلى مستوى الوظيفة ، خاصة إذا كانت تنتمي لفئة وظيفية معينة مثل قيام بعض الشركات بتصنيف وظائف المبرمجين إلى مبرمج أول ومبرمج ثان .

ملخص الوظيفة : Job Summary

يجب أن يشير ملخص الوظيفة إلى طبيعة الوظيفة بصفة عامة ، وذلك من خلال حصر مجموعة الأنشطة أو الواجبات الأساسية لها ، فكما هو موضح بالشكل (4-8) نجد أن رجل البيع عن طريق الهاتف

«مسئول عن بيع الكتب الجامعية» . نفس الشئ بالنسبة لوظيفة مدير المواد الذي يكون مسئولاً عن : الشراء بالكمية الاقتصادية ، وتنظيم مواعيد التسليم ، والتخزين السليم ، وتوزيع المواد الضرورية على خطوط الإنتاج . أما بالنسبة لوظيفة المشرف على غرفة البريد ، فنجد أن شاغلها مسئول عن استلام وتصنيف وتوصيل الرسائل الواردة بشكل سليم ، والتعامل مع الرسائل الصادرة بدقة .

هذا مع مراعاة ضرورة ألا يتضمن ملخص الوظيفة عبارة : «القيام بالمهام الأخرى حسب الحاجة» . حيث تعطي هذه العبارات مرونة أكثر للمشرفين في تحديد وتعيين الواجبات . وهناك من يصرح بشكل واضح بأن وجود بند واحد متكرر ، والذي يجب ألا يتضمنه أبداً وصف الوظيفة مثلاً واجبات أخرى كما تم تحديدها ، لأن ذلك يترك ثغرة في طبيعة الوظيفة والأفراد الذين سيشغلونها . ومع ذلك ولتفادي أي غموض في حالة عدم نجاح المهمة ، ينصح بتوضيح ذلك في ملخص الوظيفة ، حيث يتوقع صاحب العمل من القائم على الوظيفة تنفيذه لواجباته بكفاءة ويقظة وبضمير .

العلاقة بالآخرين : Relationships

قد يتضمن وصف الوظيفة مجموعة العلاقات التي يقيمها شاغل الوظيفة مع الآخرين ، سواء داخل المنظمة أو خارجها . **ويمكن توضيح ذلك بالنسبة لمدير الموارد البشرية ، حيث نجده** :

- يعد التقارير لنائب رئيس مجلس الإدارة لشئون العاملين .
- يشرف على موظف الموارد البشرية ومدير علاقات العمل والسكرتارية .
- يعمل مع كل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام .
- يتعامل مع الأطراف الخارجية التالية : مكاتب التوظيف ، شركات الاستقطاب ، ومندوبي النقابات العمالية ، مكاتب التوظيف الفيدرالية على مستوى الولايات .

الواجبات والمسئوليات : Responsibilities and Duties

إن تحديد الواجبات و المسئوليات يعتبر الأساس في وصف الوظائف ، ويجب تقديم قائمة بالواجبات و المسئوليات المهمة للوظائف . كما هو الحال في الشكل رقم (4-8) ، ويتم بوضع قائمة لكل واجب من الواجبات الأساسية للوظيفة ، وقم بوصفه في جمل قليلة . في الشكل (4-8) على سبيل المثال ، تتضمن واجبات الوظيفة تحقيق هدف كمي للمبيعات ، وتحديد أوليات المبيعات . وقد تتضمن الواجبات النموذجية لوظائف أخرى الحفاظ على مخزون متوازن ومسيطر عليه ، عمل إجراءات بريدية دقيقة لحسابات الدفع ، الحفاظ على تفاوت في سعر الشراء ، وإصلاح أدوات ومعدات الإنتاج .

وقد يحدد هذا الجزء حدود سلطات صاحب الوظيفة ، بما فيها سلطة اتخاذ القرار الخاص به . الإشراف المباشر لدائرة الموظفين والسلطة الخاصة بالميزانية . وعلى سبيل المثال ، فقد تكون لدى صاحب الوظيفة السلطة لتأييد طلبات الشراء حتى 5000 دولار ، منح أوقات راحة ، فرضية النظام على الموظفين ، التوصية بالعلاوات ، ومقابلة وتعيين الموظفين الجدد .

السؤال الرئيس للمدير هنا هو : «كيف لي أن أعرف ما هي واجبات الوظائف ؟» والإجابة هي أولاً : من تحليل الوظيفة نفسه ، فلابد وأن يُكشف ما العمل الذي يقوم به الموظفون حالياً . ثانياً : يجب على المدير التوجه إلى المصادر المتنوعة لمعلومات الوصف الوظيفي المعياري ، ولعدة سنوات كان قاموس العناوين المهنية لقسم العمل بالولايات المتحدة هو المصدر الأساسي الذي يتجه إليه مديرو الموارد البشرية داخل وخارج الدولة للحصول على وصف الوظائف المعيارية ، أو مع ذلك قامت الحكومة باستبدال هذا القاموس بالتصنيف المهني القياسي(Standard Occupational Classification(SOC . ويقوم هذا التصنيف بتصنيف العمال إلى واحد من ثلاث وعشرين مجموعة أساسية من الوظائف انظر جدول (4-2) وهذه المجموعات تحتوي بدورها على 96 مجموعة ثانوية من الوظائف ، والتي بدورها تحتوي على 821 وظيفة مفصلة ، مثل وصف وظيفة مدير التسويق كما في الشكل (4-9) . ومن الممكن لصاحب استخدام وصف كهذا للتعرف على الواجبات والمسئوليات المحددة للوظائف مثل «تحديد الطلب على المنتجات» . ومن وجهة نظر عملية ، ربما يستطيع صاحب العمل استخدام المصادر الأخرى الأكثر انتشاراً لوصف الوظائف وواجباتها مثل «الموقع الإلكتروني www.Job description.com» .

وتبدو قائمة واجبات الوظائف بشكل كبير - ربما قد يكون مبالغاً فيه - في جهود أصحاب الأعمال للعمل وفق هذه الأنظمة .

معايير الأداء و ظروف العمل : Standards of Performance and Working Conditions

تحتوي بعض أوصاف الوظائف على قسم خاص « بمعايير الأداء » ، ويتضمن هذا القسم قائمة بالمعايير التي في ضوئها يتوقع من الموظف تحقيق الواجبات والمسئوليات الأساسية الواردة في وصف الوظيفة . إن وضع معايير الأداء ليس بالأمر الهين . ومع ذلك ، فإن معظم المديرين حالياً يدركون أن مجرد إبلاغ التابعين بضرورة بذل أقصى ما لديهم من جهد لا يقدم لهم ما يكفيهم من إرشادات في عملهم . إن الطريق المباشر لوضع المعايير هو استكمال الجملة الآتية «إنني سأكون راضياً تماماً عن عملك عندما . . . . .» . إن تلك الجملة لو اكتملت بالنسبة لكل واجب يرد ذكره في وصف الوظيفة ، سيترتب عليها مجموعة من معايير الأداء قابلة للتطبيق ، وفيما يلي بعض الأمثلة :

توجيه حسابات الدفع بشكل منتظم : Accurately Posting Accounts Payable

1 - صدرت كل الفواتير المستكملة في نفس يوم العمل الذي استلمت خلاله .

2 - وجه كل الفواتير إلى مديري الأقساط المناسبين للحصول على موافقاتهم ليست متأخرة عن اليوم التالي لاستلام تلك الفواتير .

3 - لا يجب أن يزيد متوسط أخطاء عملية تصدير الفواتير عن ثلاثة أخطاء شهرياً .

الوفاء يومياً بجدول الإنتاج: Meeting Daily Production Schedule

1 - لا يجب أن يقل عدد الوحدات المنتجة عن 246 وحدة لكل يوم عمل .

2 - لا يجب أن تزيد نسبة رفض محطة العمل التالية للوحدات المنتجة عن 2% في المتوسط .

3 - لا يجب أن تتجاوز أوقات العمل الإضافية 5% في المتوسط أسبوعياً .

وربما يوضح وصف الوظيفة ظروف العمل التي تُؤدى من خلالها الوظيفة . وهذا قد يتضمن بعض الأمور مثل : مستوى الضوضاء ، الحرارة ، درجة الخطورة في العمل .

استخدام الإنترنت في كتابة أوصاف الوظائف : Using the Internet for Writing Job Descriptions

ما زال معظم أصحاب الوظائف يكتبون أوصاف الوظائف الخاصة بهم ، ولكن كثيرين هم الذين يلجأون إلى الإنترنت . هناك موقع يفسر ذلك وهو www.job description.com ، فالعملية بسيطة ، عليك فقط البحث إما بالحرف الأبجدي لوحة المفاتيح ، الفئة ، أو الصناعة للحصول على اسم الوظيفة المطلوبة ، وسيوجهك هذا إلى وصف شامل للوظائف الخاصة بهذا الاسم ، فمثلاً «ممثل مبيعات أنظمة EDP والحاسبات» وبعد ذلك يمكن استخدام المعالج لتعديل الوصف الشامل للوظيفة . ومثلاً يمكن إضافة معلومات معينة عن منظمتك مثل اسم الوظيفة ، شفرات الوظيفة ، القسم ، ووقت الإعداد . ويمكنك أيضاً توضيح إذا ما كانت لدى الوظيفة إمكانات إشرافية والاختيار من عدد من الكفاءات المرغوبة الممكنة ومستويات الخبرة .

شبكة المعلومات الوظيفية O* NET :

تسمى شبكة معلومات العمل المهني بـ O* NET ، وهي أداة شبكية منتشرة بصورة متزايدة ، وسنجدها على موقع (http.//online.onetcenter.org) وتسمح للمستخدمين برؤية أهم الخصائص الموجودة في الوظيفة ، وكذلك الخبرة والتعليم والمعرفة المطلوبة للقيام بكل وظيفة كما ينبغي . وكل من التصنيف المهني القياسي (O* NET) يتضمنان المهام الخاصة المرتبطة بالعديد من الوظائف ، وتوفر O* NET المهارات بما فيها المهارات الأساسية مثل القراءة والكتابة والمهارات العملية مثل التفكير النقدي ، والمهارات القابلة للنقل مثل الإقناع والتفاوض . وقوائم O* NET تتضمن معلومات عن متطلبات العامل (مثل المعرفة المطلوبة) ، المتطلبات الوظيفية (المبنية على أنشطة العمل مثل جمع وصيانة وتصنيف البيانات ومتطلبات الخبرة (بما فيها التعليم والتدريب الوظيفي) . ويمكنك أيضاً فحص سمات سوق العمل الخاص بالوظيفة (مثل تصورات الوظيفة وبيانات المكاسب) ، خاصة «في حالة كونك صاحب القرار » . والصفحات التالية توضح كيفية استخدام O* NET هذا الغرض .

رابعاً : كتابة توصيفات الوظائف باستخدام الإنترنت

كتابة توصيف للوظيفة: WRITING JOB SPECIFICATIONS

ينبع توصيف الوظيفة من وصفها ، حيث يجب الإجابة على التساؤل التالي : ما هي السمات الإنسانية والخبرات الواجب توافرها لأداء واجبات هذه الوظيفة؟ ولذا فهي تبين نوعية الأفراد الواجب استقطابهم ،

اعرف قانون التوظيف لديك : *Know your Employment Law*

كتابة أوصاف الوظائف التي تتوافق مع قانون الـ *ADA* :

Writing Job Descriptions That Comply (ADA)

قام الكونجرس الأمريكي بسن قانون للأمريكيين بالاحتياجات الخاصة ، وذلك لتقليل أو التخلص من مشكلات التوجيه ضد تلك الفئة من الناس . وتحت مظلة قانون الـ ADA لابد للفرد أن يمتلك المهارات الأساسية ، والخلفية التعليمية ، والخبرة لإنجاز المهام الأساسية لوظائف العمل . وتعتبر وظيفة العمل ضرورية عندما تكون هي السبب في وجود المركز الوظيفي أو عندما تكون الوظيفة متخصصة جداً حيث تقوم الشركة بتعيين الفرد للقيام بوظيفته بسبب خبرته أو قدرته على القيام بهذا العمل الخاص وإذا كان الفرد المعاق غير قادر على أداء وظيفته بالشكل النمطي ، فعلى صاحب العمل القيام بعملية تطويع معقولة ، وعدم حدوث ذلك يترتب عليه مشقة كبيرة للفرد ذي الاحتياجات الخاصة .

وكما قلنا سابقاً ، فإن قانون ADA لا يتطلب وصفاً للوظيفة ، ولكن من الأفضل وجود ذلك ،وواقعياً فإن كل الإجراءات القانونية لقانون ADA ستدور حول السؤال " ما هي الوظائف الأساسية للعمل ؟" وبدون وصف للوظائف يترتب عليه إعداد قائمة لتلك الوظائف سيكون من الصعب إقناع المحكمة بأن تلك الوظائف ضرورية لأداء العمل .

والنتيجة الطبيعية هي أنه يتوجب عليك تعريف وتحديد الوظائف الضرورية بوضوح وليس مجرد سردها في قائمة وسط أوصاف الوظائف .

إن المهام الوظيفية الأساسية هي واجبات الوظائف التي يجب على الموظفين أداءها في وجود أو عدم وجود عملية تطويع معقولة .

هل الوظيفة ضرورية؟

أسئلة تطرح نفسها تتضمن :

1- ما هي الأنشطة الثلاثة أو الأربعة التي تقوم عليها الوظيفة ؟
هل كل واحدة منها ضرورية ؟ (وعلى سبيل المثال فالسكرتيرة تقوم بالكتابة على الكمبيوتر وتحفظ الأوراق وترد على الهاتف وتكتب ما يملى عليها) .

2- ما هي العلاقة بين كل مهمة ؟ وهل هناك تسلسل معين لابد أن تلتزم به المهام ؟

3 - هل تستلزم المهام الجلوس ، الوقوف ، الزحف ، المشي ، التسلق ، الجري ، الركوع ، حمل الأشياء ، الصعود ، الحفر ، الكتابة ، التشغيل ، السحب ، الدفع ، التحدث ، الاستماع ، التفسير ، التحليل ، الرؤية ، التنسيق ، عزف بالأصابع ، الانحناء ؟

4- كم عدد الموظفين الآخرين المختارين للقيام بالمهام الوظيفية ؟ وهل بالإمكان توزيع أداء المهام الوظيفية على أي فرد من الموظفين الآخرين ؟

5 - كم من الوقت يستلزم قضاؤه في الوظيفة للقيام بكل مهمة معينة ؟ وهل المهام التي تؤدى مراراً وتكراراً أكثر أهمية من المهام التي نادراً ما تؤدى ؟

6 - هل إزالة مهمة جذرياً سيغير من الوظيفة ؟

7 - ماذا يحدث إذا لم يتم الانتهاء من مهمة ما في الوقت المحدد ؟

8 - هل الموضع الوظيفي موجود فعلاً لأداء الوظيفة ؟

9 - هل يجب على الموظفين في وضعهم الوظيفي القيام بالوظيفة ؟

10 - هل هناك عدد محدد من الموظفين الآخرين للقيام بالوظيفة ؟

11 - ما هي درجة الخبرة أو المهارة المطلوبة لأداء الوظيفة ؟

12 - ما هي الخبرة العملية الفعلية للموظفين الحاليين أو السابقين في الوظيفة ؟

13 - كم من الوقت يستلزمه في أداء المهمة ؟

14 - ما هي نتائج عدم الأمر بأداء المهمة ؟

جدول (4-2) مجموعات الوظائف الأساسية للتصنيف المهني القياسي

وظائف الإدارة	11,000
وظائف العمليات المالية والتجارية	13,000
وظائف الحسابات والحاسب الآلي	15,000
وظائف الهندسة والعمارة	7,000
وظائف العلوم الاجتماعية والجسمانية والحياتية	19,000
وظائف الخدمات الاجتماعية والمجتمعية	21,000
الوظائف الشرعية	23,000
وظائف المكتبات والتدريب والتدريس	25,000
وظائف الإعلام والرياضة والترفيه والتصميم والفنون	27,000
الوظائف التقنية وموظفو الرعاية الصحية	29,000
وظائف دعم الرعاية الصحية	31,000
وظائف الخدمات الوقائية	33,000
وظائف الخدمات وإعداد الطعام	35,000
وظائف الصيانة وتطهير الأراضي والبناء	37,000
وظائف الخدمات والرعاية الشخصية	39,000
وظائف المبيعات	41,000
وظائف الدعم الإداري والمكاتب	43,000
وظائف الصيد والزراعة	45,000
وظائف التشييد والاستخراج	47,000
وظائف التركيب والصيانة والإصلاح	49,000
وظائف الإنتاج	51,000
وظائف نقل المواد	53,000
الوظائف العسكرية المحدودة	55,000

وما هي نوعية المهارات الواجب تقييم الفرد في ضوئها . ومن الممكن أن يأتي توصيف الوظيفة كجزء داخل وصف الوظيفة ، أو قد يأتي بشكل مستقل تماماً عن بطاقة الوصف . وعادة - كما هو وارد بالشكل رقم (4-8) السابق ، كان صاحب العمل يظهره كجزء من وصف الوظيفة .

مواصفات العمالة المدربة وغير المدربة :

Specifications For Trained Versus Untrained Personnel

إن كتابة المواصفات الواجب توافرها في نوعية العمالة المدربة ، يعد أمراً سهلاً إلى حد ما ، فمثلاً بفرض أنك تبحث عن شخص كفء لإمساك الدفاتر ، أو تبحث عن مبرمج مدرب تدريباً عالياً . ففي مثل

هذه الحالات ، لايعدو توصيف الوظيفة إلا أن يركز بشكل مكثف على بعض السمات مثل : طول مدة الخدمة ، ونوعية التدريب الحاصل عليه الفرد ، ومعدلات أدائه في وظيفته السابقة ، ومن ثم ، فإن هذا لايمثل صعوبة كبيرة في تحديد المؤهلات والمتطلبات الإنسانية في الفرد لشغل الوظيفة .

من ناحية أخرى ، فإن توصيف الوظيفة يعد أمراً معقداً في حالة التوجه لشغلها بأفراد من غير المدربين ، على اعتبار أنه سوف يتم تدريبهم بعد التحاقهم بالعمل . وهنا فإن عليك أن تحدد بعض الخصائص مثل : الصفات البدنية ، نوع الشخصية ، الاهتمامات ، ومهارات الحساسية والتي تتضمن إمكانية القيام بواجبات الوظيفة بعد الحصول على مستوى التدريب الملائم .

على سبيل المثال ، بفرض أنك ترغب في تعيين عامل للعمل على لوحة كهرباء خط التجميع ، فإنك سوف تحدد مجموعة السمات الفردية التي تنبئ باحتمالات نجاحه في أداء واجبات وظيفته ، وتحديد هذه السمات قد يتم من خلال الحكم الشخصي ، أو من خلال التحليل الإحصائي .

توصيف الوظيفة على أساس الحكم الشخصي : Specifications Based on Judgment

في أغلب الأحوال ، يقوم مدخل الحكم الشخصي في توصيف الوظائف على التخمين من قبل المشرفين ومديري الموارد البشرية ، ويكون الإجراء الأساسي هنا هو توجيه السؤال التالي : ما هو مستوى الذكاء والتعليم والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بشكل جيد؟ . وهناك طرق عديدة للحصول على التخمينات أو الأحكام البارعة ، حيث يمكنك ببساطة إعادة النظر في واجبات الوظيفة والاستنتاج من خلالها عن ماذا تتطلبه الوظيفة من مهارات وصفات بشرية أو يمكنك أيضاً اختيار تلك المهارات والصفات من الكفاءات المتضمنة في أوصاف الوظائف على الإنترنت مثل www.job description.com ، (مثلاً وصف الوظائف النموذجي يضع قائمة بالكفاءات مثل (إيجاد حلول ابتكارية) و(تدير مواقف العملاء الصعبة أو العاطفية) فشبكة O* NET تكون خياراً جيداً . وقوائم الوظائف تتضمن قوائم كاملة من الخبرات التعليمية وغيرها ، وكذلك المهارات المطلوبة .

استخدام الفطرة السليمة : Specifications Based on Judgment

إن عليك استخدام الفطرة السليمة عند جمع قائمة بالمتطلبات البشرية الأساسية للوظيفة . وبالتأكيد فإن السمات البشرية للوظيفة مثل تلك التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الوظيفة - البراعة اليدوية ، أو المستوى التعليمي التي تم التوصل إليها . ومع ذلك لا يجب أن يتم تجاهل حقيقة أن بعض السلوكيات الخاصة بالعمل ، ربما تنطبق على أي وظيفة (على الرغم من أن تلك السلوكيات ربما لم يتم التوصل إليها عادة من خلال الوظيفة) .

وعلى سبيل المثال ، قام أحد الباحثين بجمع تصنيفات أو تقديرات أحد المشرفين ، وكذلك معلومات أخرى من 18000 موظف يعملون في 42 موقعاً من متاجر التجزئة ، وبغض النظر عن الوظيفة ، فهناك

مجموعة من سلوكيات العمل (مع أمثلة عليها) التي رأى الباحث إمكانية تعميمها ، نظراً لأهميتها لجميع الوظائف والتي تتمثل في :

تحليل الوظائف : كن حذراً من الوقوع في براثن الاهتمام بالتفاصيل أو تجاهل أهم الأمور . ولتأخذ في الاعتبار دراسة عن خمسين مهندساً في مصنع ڤولڤو في السويد . حيث تم سؤالهم عما يحدد كفاءة الوظيفة لمهندس اختبار وفحص . فقد ركز معظم المهندسين إجاباتهم على المعايير التقليدية مثل «جعل المحرك يعمل وفقاً للمواصفات» . ولكن معظم مهندسي الفحص الأكثر كفاءة قاموا بتعريف المهمة الأساسية للوظيفة بطريقة مختلفة وهي «التأكد من أن المحرك يوفر للعميل فرصة ممارسة قيادة سلسة جيدة» . ونتيجة لذلك ، فإن هؤلاء المهندسين ذهبوا إلى ما هو أبعد من وظيفتهم في الفحص وضبط المحرك ، وليس كبقية المهندسين الساعين لتحقيق بعض الأرقام ، لكن كسائقين عاديين متخيلين أنفسهم أشخاصاً كباراً ، طلاباً ، زبائن ، أو أفراداً يسعون لقضاء إجازة . وهذه المجموعة المنبثقة عن مهندسي الفحص عملوا بجد لتطوير معارفهم عن احتياجات العملاء في قيادة السيارات ، وحتى عندما تطلب الأمر الوصول إلى أفراد خارج مجموعتهم الخاصة ، مثل المصممين للسيارات والتأمين على تسويقها . وعلى ذلك ، فإن أوصاف الوظيفة بالنسبة للمهندسين ذوي الفاعلية تنطلق بعيداً لتبدو مختلفة عما أبرزه التحليل الأولي لتلك الوظيفة .

إن النقطة ، كما يقول الباحث ، في عملية تطوير وصف وتوصيف الوظيفة ، أن تكون على يقين بأنك تعي وتفهم جيداً السبب وراء وجود تلك الوظيفة ، ومن ثم المهارات المطلوبة في الشخص الذي سيعهد إليه بتلك الوظيفة .

توصيف الوظيفة على أساس التحليل الإحصائي :

Job Specifications Based on Statistical Analysis

يعد توصيف الوظائف على أساس التحليل الإحصائي من أكثر المداخل الملائمة ، ولكنه من أصعب المداخل في نفس الوقت ، حيث يمثل الهدف الأساسي في تحديد العلاقة الإحصائية بين بعض السمات الشخصية مثل : الطول ، ومستوى الذكاء ، والتحكم في حركة أصابع اليد ، وبين بعض مؤشرات الفاعلية التنظيمية مثل معدلات الأداء التي يضعها المشرفون .

هذا ويتضمن هذا الأسلوب المرور بخمس خطوات أساسية تتمثل في :

1- تحليل الوظيفة والتعرف على كيفية قياس معدلات أدائها .

2- اختيار مجموعة من السمات الشخصية التي يتوقع أن يكون لها تأثير جوهري على مستويات الأداء بالوظيفة .

3- التأكد من وجود هذه السمات لدى شاغلي الوظائف .

سلوكيات مرتبطة بالوظيفة	بعض الأمثلة عليها
- العمل بجد : Industriousness	- الاستمرار في العمل حتى في الفترات التي يحلو فيها الحديث للآخرين ، مع المبادرة بالقيام بمهام جديدة في حالة الانتهاء من مواعيد العمل الرسمية .
- الشمولية والتمكن : Thoroughness	- الاحتفاظ بالآلات والمعدات نظيفة ، والاهتمام بنظافة مكان العمل ، بالإضافة إلى وضع البضاعة في أماكنها المخصصة .
- المرونة في جداول الإنتاج : Schedule Flexibility	- يقبل أي تغيرات في جداول الإنتاج عند الضرورة ، يقبل البقاء بالمتجر لساعات متأخرة في حالة ازدحام العمل به .
- الانضباط : Attendance	- يصل إلى العمل في الموعد بالضبط ، ويحتفظ بمعدل حضور جيد .
- سلوك بعيد عن العمل (عكسي) Off- Task Behavior (Reverse)	- يجري اتصالات شخصية من هاتف المتجر ، ويعقد بعض الصفقات الخاصة خلال وقت العمل ، ويقضي بعض وقت العمل في الحديث مع الزملاء .
- عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات (عكسي) : Unruliness (Reverse)	- يحاول أن يلقي بالعمل على موظف آخر ، ويرفض اتباع أوامر وتعليمات مشرفيه ، ولايرغب في التعاون مع الآخرين .
- السرقة (عكسي) : Theft	- يحاول بيع البضاعة لأصدقائه بأسعار أقل من الأسعار المحددة من قبل المتجر ، ويحاول أن يزور في الوقت الذي يقضيه في العمل .
- تناول العقاقير (عكسي) : Drug misuse	- يتناول العقاقير والكحوليات ويأتي إلى العمل وهو تحت تأثيرها .

عندما يكون صاحب القرار مستخدماً شبكة المعلومات المهنية لقسم العمل الأمريكي:

Using O NET*

الموارد البشرية بالنسبة للمديرين ورجال الأعمال المبادرين : بدون محللي الوظائف لديهم أو (في حالات كثيرة) بدون مديري الموارد البشرية ، يواجه كثير من أصحاب الأعمال الصغيرة عقبتين عند القيام بتقليل الوظائف وأوصاف الوظائف :

الأولى : لأنهم غالباً ما يحتاجون إلى مدخل أكثر تبسطاً من تلك التي توفرها قوائم الاستقصاء مثل تلك التي يظرها (الشكل 3-4) .

ثانياً : هناك عادة درجة خوف معقولة بأنهم أثناء كتابة أوصاف الوظائف الخاصة بهم سوف يغفلون بعض الواجبات التي لابد من إسنادها إلى الموظفين إو إسناد الواجبات غير المرتبطة عادة بالوظيفة وأن كل ما يحتاجونه هو موسوعة تضم قائمة بكل الوظائف التي من الممكن أن يصادفوها ، بما فيها سرد تفصيلي للواجبات المحددة بطبيعة الحال لتلك الوظائف . إن العون في متناول اليد : صاحب الأعمال الصغيرة لديه على الأقل ثلاثة خيارات . يوفر التصنيف المهني المتباين ، السابق لكم أوصافاً تفصيلية للآلاف من الوظائف وكذلك المتطلبات المتعلقة عن شغل تلك الوظائف وهناك المواقع الالكترونية مثل (www.jobdes cription.com) التي توفر أوصافا وفقا لرغبات العملاء ، بالمسمى والصناعة كما تعتبر شبكة المعلومات بقسم العمل الأمريكى هي بديل ثالث . وسنركز على استخدام شبكة المعلومات هذه المقالة(http!//online.onecenter.org) .

الخطوة الأولى: اتخاذ قرار بشأن خطة :

ابدأ بتطوير المخطط الواضح لخطة مشتركة على الأقل . ماذا تتوقع لإيرادات المبيعات في العام المقبل وفي الأعوام القليلة القادمة ؟ وما هى المنتجات التي تنوي التأكيد عليها ؟ وما هي المناطق والأقسام في شركتك التي تعتقد انه يجب تقديمها ، اختزالها او دمجها مشيرا الى مكان خططت أن تذهب أنت وشركتك إليه ؟

ما هى أنواع الوظائف الجديدة التي تعتقد أنك ستحتاجها لإنجاز خططك الاستراتيجية ؟

الخطوة الثانية- تطوير الهيكل التنظيمي :

قم بتطوير الهيكل التنظيمى للشركة ، وتحديد من يقوم بتقديم التقارير الرئيسية وكل تابعيه . وأتمم الهيكل بتحديد من يقوم بتقديم التقارير كل من المديرين الآخرين والمشرفين في الشركة . وقم بوضع الهيكل التنظيمى كما هو الآن ، وبالاعتماد على مدى البعد مقدما الذى تخطط له ما تم بإنتاج مخطط موضحا كيف تحب أن يكون مخططك في المستقبل القريب (مثل شهرين) وربما مخططين أو ثلاثة آخرين موضحا كيف تحب أن تتطور شركتك على مدار السنتين او الثلاث القادمة .

يمكن استخدام أدوات متعددة هنا . على سبيل المثال ، برنامج الورد لشركة مايكروسوفت يتضمن الوظيفة المتغيرة للشركة : وشريط ادوات الرسم وتم بالضغط على المخطط التنظيمي وبعد ذلك نعم(موافق) ، ومجموعة من البرامج مثل (org publisher) من رؤية الوقت .

الخطوة الثالثة - استخدام قوائم الاستقصاء الخاصة بوصف وتحليل الوظائف :

وبعد ذلك قم باستخدام قوائم الاستقصاء الخاصة بتحليل الوظيفة لتحديد ما تستلزمة الوظائف . يمكنك استخدام واحدة من اكثر قوائم الاستقصاء الشاملة انظر الشكل (4-3) . ومع ذلك فإن قائمة الاستقصاء الخاصة بتحليل الوظائف الواردة في (الشكل4-10) تعتبر أبسط وتمثل بديلاً جيداً . قم باستكمال المعلومات المطلوبه ثم اطلب من المشرفين أو الموظفين وضع قائمة لواجبات الوظيفة (في منتصف الصفحة) وتقسيمها الى واجبات يومية ، وأخرى دورية وواجبات تنجز في فترات غير منتظمة . ويمكن توزيع عينة لأحد الواجبات (شكل 4-11) على المشرفين والموظفين لتسهيل العملية .

الخطوة الرابعة - الحصول على قوائم لواجبات الوظائف من شبكة المعلومات المهنية لقسم العمل الأمريكي :

ربما تكون قائمة واجبات الوظيفة التي كشفت عنها في الخطوة السابقة غير مكتملة . ولذلك سنقوم باستخدام شبكة المعلومات للحصول على قائمة اكثر شمولا . ابدأ بالذهاب الي موضع . (http://online.oncenter.org) (أ) هناك اضغط على find occupations) . افترض أنك تريد إعداد أوصاف الوظيفة لبائع التجزئة . اكتب البيع بالتجزئة كاسم للوظيفة والمبيعات من المجموعة الوظيفية . اضغط على كلمة جد وظائف والتي ستؤدى بك الى الحصول على نتائج البحث عن الوظيفة (ب) بالضغط على ملخص بائعى التجزئة سيوفر لك ملخص الوظيفة وكذلك الواجبات الوظيفية . الخاصة ببائع التجزئة . (ج) بالنسبة لمتجر صغير ربما ترغب في المزج ما بين واجبات بائع التجزئة وما بين تلك الواجبات الخاصة بمشرفي أو مديري المستوى الأدنى للذين لهم علاقة بعمال البيع بالتجزئة .

الخطوة الخامسة- اجمع المتطلبات البشرية للوظيفة من O*NET ؟

بالرجوع الى النقطة رقم (ج) في الخطوة الرابعة المتعلقة بتلخيص وظيفة رجل البيع . فبدلا من اختيار معلومات مهنية محددة ، اختر ، على سبيل المثال ، خبرة العامل ، المتطلبات المهنية وكذلك خصائص العامل . استخدم هذه المعلومات للمساعدة في تطوير توصيف للوظيفة يعتمد عليه عند استقطاب واختيار وتدريب العاملين

الخطوة السادسة - أكمل عملية وضع وصف الوظيفة:

وفي النهاية وربما باستخدام(الشكل رقم 4-10) لمرشد أو دليل ، اكتب ملخصا ملائماً للوظيفة . وبعدئذ استخدم المعلومات التي حصلت عليها في الخطوة الرابعة لاستحداث قائمة كاملة للمهام ، والواجبات والمتطلبات البشرية لكل وظيفة من الوظائف التي ستحتاجها .

تعليمات : قم بتوزيع نسخ من هذا الاستقصاء على المشرفين ، المديرين ، أفراد ، دائرة الموظفين ، ومحللي الوظائف ، و الآخرين الذين لهم دور في عملية ←كتابة أوصاف الوظائف . اطلب منهم تسجيل إجاباتهم عن هذه الأسئلة كتابة :

1- ما هو اسم الوظيفة ؟

2- قم بتلخيص واجبات الوظيفة الأكثر أهمية أو التي يتم مزاولتها بانتظام في ملخص للوظيفة ؟

3- إلى أى قسم تنتمي الوظيفة ؟

4- ما هو لقب أو اسم المشرف أو المدير المباشر لشاغل الوظيفة ؟

5- هل يقوم شاغل الوظيفة بالإشراف على موظفين آخرين ؟ وإذا كان كذلك اكتب أسماء وظائفهم ووصف مختصر عن مسئولياتهم ؟

الوظيفة التي يتم الإشراف عليها	المسئوليات

6- ما هي واجبات الوظيفة الجوهرية التي يؤديها شاغل الوظيفة بانتظام ؟ وقم بترتيبها وفقاً لأهمية كل منها .

الواجب	نسبة الوقت المخصص لذلك الواجب
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	

7- هل يقوم شاغل الوظيفة بأداء واجبات أخرى بشكل دورى ؟ نادراً ؟ وإذا كان ذلك ، برجاء كتابة تلك الواجبات مشيراً إلى مدى تكرارها .

8- ما هي ظروف العمل ؟ اذكر هذه الظروف مثل : الضوضاء ، الحرارة ، العمل الخارجي ، والتعرض لطقس سيئ ؟

9- ما هي حدود السلطة التي يمتلكها شاغل الوظيفة لمثل أمور التدريب وإرشاد الآخرين ؟

10- ما هو القدر من التعليم والخبرة والمهارة المطلوب لتحقيق أداء مرضٍ للوظيفة ؟

11- في أى مرحلة تتم مراجعة عمل شاغل الوظيفة من قبل المشرف عليه ؟

12- ما هي الآلات والمعدات المسئول عن تشغيلها شاغل الوظيفة ؟

13- إذا ارتكب شاغل الوظيفة خطأ فادحاً في أثناء عملية أداء الواجبات المطلوبة فما هي تكلفة ذلك الخطأ بالنسبة للإدارة ؟

شكل (4-10) قائمة الاستقصاء الخاصة بأوصاف الوظائف التمهيدية

4- قياس مستويات أداء هؤلاء الأفراد .

5- التحليل الإحصائي للعلاقة بين السمات الشخصية ومستويات الأداء .

وعندئذ يكون هدفك هو التعرف على إمكانية الاعتماد على هذه السمات الشخصية في التنبؤ بمستويات أداء الفرد بالوظيفة ، وعندئذ تكون هذه السمات دالة إحصائياً .

وهذا المدخل يمكن الدفاع عنه بشكل أكبر مما هو الحال مع مدخل الحكم الشخصي ، حيث يحظر قانون المساواة في الحقوق استخدام السمات التي لا يمكنك إثباتها أو البرهنة عليها لتصنيف الأفراد ما بين ذوي أداء عال ، أو آخرين ذوي أداء منخفض . وعلى سبيل المثال ، فإن معايير الاستئجار أو الاستخدام التي تميز بين الأفراد على أساس من الجنس ، العرق ، الدين ، الموطن الأصلي ، السن ربما يتم النظر إليها كأساس في التنبؤ بحجم إنجاز الفرد لوظيفته . وبشكل تقليدي ، فإن ذلك قد تم مع دراسة إحصائية ثبت صدقها وصحتها ، كما هو في مدخل الخطوات الخمس المشار إليها سابقاً . في الممارسة العملية ، فإن من المحتمل أن يعتمد معظم أصحاب الأعمال على مداخل الحكم الشخصي . ولقد تحول معظم المديرين وأصحاب الأعمال إلى شبكة الإنترنت للبحث عن مدخل عملي لاستحداث وصف وتوصيف الوظيفة ، مثلما هو الحال مع الحالة المفتوحة «قوة العمل الجديدة» .

خامساً : شرح مفهوم تحليل الوظائف

تحليل الوظائف في عالم بدون وظائف :

JOB ANALYSIS IN A "JOBLESS" WORLD

تعرف الوظيفة عامة على أنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة ، والتي تُؤدى بهدف الحصول على أجر . وفي كلمات قليلة ، فإن الوظائف تتجه إلى أن تكون أكثر تنوعاً وأقل إحكاماً من حيث تعريفها عن الماضي . فعلى سبيل المثال ، فإن شركة مثل دايملر - كيرازلر تتحرك في عمليات التصنيع من خط تجميع الإنتاج التقليدي إلى استخدام الفرق ذاتية الإدارة ، كما تحولت وظائف العاملين من كونها مُعّرفة بشكل ضيق ومحكم إلى أن تكون مُعّرفة بشكل أوسع ومرن (ويُطلق البعض على هذه العملية «إلغاء لفظ الوظيفة») . وبشكل واضح ، فإن ذلك ستكون له عواقبه فيما يتعلق بما ستكون عليه عملية وصف الوظيفة . وستظهر الحالة الدراسية التالية بعنوان «قوة العمل الجديدة» ذلك الأمر .

تاريخ مختصر جداً . . التحول من الوظائف المتخصصة إلى الوظائف الموسعة :

A (very) Brief History . . From Specialized to Enlarged Jobs

كان تأكيد الثورة الصناعية على الكفاءة هو السبب وراء ظهور لفظ الوظيفة كما نعرفه حالياً ، إلا أنه خلال تلك الفترة ، فإن أناساً أمثال آدم سميث وفردريك تايلور كانت لهم كتاباتهم المضادة عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخصيص والكفاءة . وإلى وقت قريب ، اتجهت الوظائف وعملية وصفها لكي تنتهج نفس فرضياتهم ، ولكي تكون مفصلة تماماً ومحددة .

ولكن مع منتصف القرن التاسع عشر ، نادى العديد من الكتاب بضرورة التخلي عن الروتين المتكرر الذي يشوب وظائف العديد من الأفراد بسبب الاتجاه نحو التخصص ، ومن هنا نادى بعض الأفراد ببعض الحلول متمثلة في «توسيع الوظيفة job enlargement » ، وفي «التناوب الوظيفي job rotation » وفي «الإثراء الوظيفي job enrichment» . ويعني مفهوم توسيع الوظيفة تخصيص مهام إضافية للفرد من نفس المستوى التنظيمي ، بحيث يزداد عدد المهام الوظيفية التي تؤديها .

هذا ويشير لفظ التناوب الوظيفي إلى انتقال العاملين بطريقة منظمة من وظيفة لأخرى ، بحيث لا يقضي الموظف معظم وقته في أداء وظيفة واحدة . ولقد دعا عالم النفس فردريك هيزر برج الى ضرورة تحفيز العاملين من خلال زيادة فرص التحدي والإنجاز لوظائفهم .

ويلعب الأداء الوظيفي دوراً مهماً في ذلك ، والذي يتضمن زيادة الفرص المتاحة أمام الموظف من خلال إعادة تصميم الوظائف لكي يشعر بالمسئولية والإنجاز والنمو وتأكيد الذات . فعلى سبيل المثال :

حالة :

قوة العمل الجديدة .. التطبيقات العالمية لتحليل الوظائف:

Global Job Analysis Applications

عندما قامت مجموعة دايملر كريزلر بإنشاء مصنع مرسيدس بنز الخاص بها في ألاباما ، أعطت الشركة فرصة لبدء صفحة جديدة لتصميم نظام تصنيع السيارات للقرن الواحد والعشرين ، والنظام الذي اختارته دايملر مشابه لأنظمة الإنتاج الموجز الذي يتم استخدامه منذ فترة طويلة من قبل أصحاب المصانع اليابانيين مثل تويوتا . وتؤكد على طرق الجرد في الوقت المحدد تماماً ولذلك تظل عمليات الجرد نافعة لسبب وصول " في الوقت المحدد تماماً " الأجزاء لخط التجميع ، وتؤكد على تدفق الإنتاج المستقر لأن تقليل المفاجآت (مثل وصول السيارات إلى نهاية الخط بعيوب لابد للعمال من القيام بإصلاحها) يرفع من النوعين . يقسم النظام الجديد الموظفين إلى مجموعات عمل ويؤكد على حقيقة أن الموظفين لابد من أن يسخروا أنفسهم للتطوير المستمر .

يلعب تحليل الوظائف دوراً مختلفاً في هذا المصنع ، وعلى العكس من الحصول على العشرات أو المئات من أوصاف الوظائف المختلفة توجد فقط أعداد قليلة نسبياً من أوصاف الوظائف . وهناك أيضاً طريقة لهذا الجنون الواضح . غير مقيد بالأوصاف التفصيلية بسرد بعض من الواجبات الخاصة موضحاً كيف ينبغي أن تكون " وظيفتي " إنه لمن الأسهل للموظفين الانتقال من وظيفة إلى أخرى لأنهم يعملون في فرق وكذلك لتشجيع الموظفين على النظرإلى ماوراء وظائفهم لإيجاد طرق لتحسين عمليات المصنع . وفي خلال بضعة أشهر ، مثلاً ، وجد فريق واحد قطعة بلاستيكية بقيمة 23 دولاراً أفضل من أخرى سابقة بقيمة 2,5 دولار والتي كانت تستخدم في الإبقاء على السيارة مفتوحة خلال عملية الطلاء . وقام نفس الفريق أيضاً بإعادة تصميم الرفوف التي تتحرك عليها الأجزاء التجميعية موفراً بذلك آلاف الخطوات التي كان يقوم بها عمال التجميع في العام الواحد (وبذلك تحسين الإنتاجية والنوعية) .

وطالما أثبت هذا النظام جدارته في آلاباما تقوم دايملر بتزويد المصانع حول العالم به . مثلاً ، مصانعها الأخرى في الولايات المتحدة وكذلك جنوب أفريقيا والبرازيل وألمانيا تستخدم نظام الإنتاج الجديد بما في ذلك أوصاف الوظائف الأكثر بساطة ووضوحاً .

المصدر : لينس شابل «تتضمن مصانع مرسيدس بنز بترتيب جديد» أخبار السيارات 28 مايو 2012"

السماح للعامل بتخطيط ورقابة عمله ذاتياً بدلاً من الرقابة من قبل الآخرين . وسيقوم الموظفون ، كما قال هيرزبرج ، بتأدية وظائفهم على أتم وجه ، لأنهم أرادوا ذلك ، وبناء عليه ، تزيد الإنتاجية وترتفع الكفاءة . وهذه الفلسفة ، بشكل أو بآخر ، هي الأساس النظري للوظائف التي تعتمد على الفرق المدارة ذاتياً داخل المصانع مثل دايملر كريزلر ڤاليا .

لماذا يتجه المديرون نحو إلغاء مفهوم الوظيفة في شركاتهم ؟:

Why Managers Are "Dejobbing Their Companies?

يقدم مصنع مرسيدس دايملر الكائن في ولاية ألاباما صورة صغيرة عن السبب وراء توجه الشركات إلى أن يكون وصف الوظائف أكثر بساطة ووضوحاً ، أي إلى ما يُسمى «إلغاء مفهوم الوظيفة» . وتتشبث الشركات بالتحديات التي تواجهها مثل تزايد معدلات التغيرات التكنولوچية ، والمنافسة العالمية ، والتحرر أو التخفيف من القواعد القانونية ، وعدم الاستقرار السياسي ، والتغيرات الديموجرافية ، والتحول إلى اقتصاديات الخدمات .

إن مثل هذه التغيرات فرضت على منشآت الأعمال ضرورة أن تستجيب لها ، وأن تتسم بالمرونة والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية ، وبدورها ، فقد ساعدت الوسائل التنظيمية التي يستخدمها المديرون في إضعاف وتشويه مفهوم الوظيفة كمجموعة من المسئوليات والمهام واضحة المعالم ومرسومة بدقة ، ولقد ترتب على ذلك حصر الموظفين لأنفسهم في وظائف محددة تتعارض مع الحاجة إلى تحقيق رغباتهم في الانتقال من مهمة لأخرى ، حيث تتغير الوظائف ومهام الفرق . وفيما يلي عينة من العوامل التنظيمية التي أسهمت في تشجيع العاملين على ألا يحصروا أنفسهم في الوظائف المحددة تحديداً دقيقاً .

الاتجاه نحو النمط المسطح من التنظيمات Flatter Organizations : فبدلاً من أن يكون شكل الهيكل التنظيمي آخذاً الشكل الهرمي التقليدي الذي قد يحتوي على سبعة مستويات تنظيمية أو أكثر ، زاد الاتجاه نحو الاعتماد على الشكل المسطح الذي يحتوي على مجرد ثلاثة أو أربعة مستويات تنظيمية . وذلك يجعل المديرين أكثر قرباً وعلى اتصال دقيق مع العملاء . ولكن تداعيات ذلك تبدو في أن بقية المديرين سيكونون مسئولين عن عدد أكبر من التابعين (نطاق إشراف واسع) . ونظراً لأن نطاق إشراف بقية المديرين قد زاد ، فإنه يترتب على ذلك تقليل الجهد الموجه نحو الإشراف على الآخرين ، وبالتالي تزايد حجم وظائف المرؤوسين ، سواء من حيث اتساع أو عمق المسئوليات .

فرق العمل ذاتية الإدارة Self - Managing Work Teams : فلقد ازداد الاتجاه نحو تنظيم العمل على أساس فرق العمل أكثر منه على أساس التخصيص في الوظائف . ففي تشيزبروف – بوندز الأمريكية أحد فروع يونيليڤر استبدل الشكل الهرمي التقليدي للتنظيم بتنظيم متعدد المهارات ذي وظائف متداخلة وفرق العمل المدارة ذاتياً حيث يعمل بتلك الفرق في حالات الإنتاج الأربع بالمصنع ، وحيث يقوم الموظفون الذين يعملون على أساس ساعات العمل بجدولة الإنتاج والرقابة على التكلفة وتنفيذ أوامر وتعليمات العمل

والرقابة على الجودة في صور خطة الشركة نحو التحسين المستمر للجودة . وفي منظمة مثل تلك نجد أن وظيفة العامل تتغير يومياً ، ولذلك فإن هناك اتجاهاً نحو تفادي رؤية العامل لوظيفته على أنها مجموعة محددة وظيفية من المسئوليات .

إعادة الهندسة Reengineering : في شركات كثيرة تكون إجراءات العمل قليلة مثل سباقات التتابع . وعلى سبيل المثال ، للحصول على موافقة أحد البنوك على طلب قرض ، فإنه ربما يتم تسليم الطلب من قسم لآخر بدءاً من قسم تلقي الطلبات ، مروراً بقسم تحليل الائتمان ، ثم يعقب ذلك الموافقة على القرض ، وانتهاء بقسم تصفية القرض . ومن الممكن أن يكون ذلك مضيعة للوقت . إن إعادة الهندسة (تقنياً إعادة هندسة عمليات أنشطة الأعمال) تعني عادة إعادة تصمم أنشطة الأعمال ، بحيث تتمكن فرق صغيرة من الموظفين ذاتية الإدارة أن تعمل معاً أو افتراضاً) إنجاز المهمة معاً ، وفي نفس الوقت ، فإن الهدف - كما يقول أولئك الأوائل الذين اقترحوا هذه الطريقة - هو إحداث تحسينات جوهرية في المعايير الحديثة التي تحكم الأداء مثل التكلفة والجودة ومستوى الخدمة وسرعة الاستجابة للعملاء .

وتحتوي إعادة الهندسة على مضامين لكتابة أوصاف الوظيفة . وفي الحياة العملية ، وفي مواقف إعادة الهندسة يصبح العاملون مسئولين بشكل جماعي عن النتائج كلها ، كونهم هم المسئولون عن مهامهم الخاصة فقط ، إنهم يتشاركون نفس المسئولية مع بقية أعضاء فريقهم عن أداء العملية كلها ، وليس جزءاً صغيراً فقط منها . ونتيجة لذلك ، فإن وظائف العاملين تتجه للتغيير بشكل مستمر ، وهي في الواقع نتاج عكسي لأن يكون لديك عاملون يفكرون بشكل منفرد في مجرد « أداء العمل فقط » .

تحليل الوظائف المبني على الكفاءة : Competency - Based Job Analysis

ليس من قبيل المصادفة أن يقول الكثير من أصحاب الأعمال وخبراء تحليل الوظائف ، إن إجراءات تحليل الوظائف التقليدية لا تستطيع المضي قدماً في لعب دور مركزي في إدارة الموارد البشرية ، إن ما يشغلهم كثيراً هو : أنه في بيئات العمل مرتفعة الأداء مثل تلك البيئة في مجموعة دايملر ، والتي يحتاج فيها أصحاب العمل من العاملين التحرك والانتقال بشكل دائم ومستمر ما بين وظيفة وأخرى ، وممارسة ضبط النفس - فإن أوصاف الوظيفة المبنية على قوائم بالواجبات الخاصة بوظيفة ما ، ربما يثبط أو يفشل في تحفيز السلوك المرن الذي تحتاجه الشركات . ويتجه أصحاب العمل نحو طرق جديدة لوصف الوظائف . وسنركز على واحدة منها ، التحليل المبني على الكفاءة فيما يلي :

ما هي الكفاءات ؟What are Competencies? : يعني تحليل الوظائف المبني على الكفاءات كتابة أوصاف الوظيفة بالارتكاز على الكفاءات بدلاً من الاعتماد على واجبات ومسئوليات الوظيفة . ويؤكد هذا التحليل على الأمور التي يجب على الموظف أن يكون قادراً على أدائها بدلاً من التأكيد على قائمة بالواجبات أو المهام التي يتوجب عليه أداءها . ويمكننا تعريف الكفاءة ببساطة على أنها سمات الفرد التي يمكن إقامة الدليل عليها والتي تعزز الأداء . إن الكفاءات المرتبطة بالوظيفة دائماً ما تكون سلوكيات يمكن ملاحظتها ، وقابلة للقياس ، وتشكل جزءاً من الوظيفة .

ولسوء الحظ ، **بمجرد أن تذهب إلى ماوراء تلك التعريفات البسيطة** ، نجد أن هناك ارتباكاً حول ماذا تعني «الكفاءات» بالضبط . تقوم بعض المنظمات بتعريف «الكفاءات» بطرق إلى حد ما مختلفة . فالبعض يقوم بتعريف الكفاءات بطريقة أكثر شمولاً ويستخدم الكفاءات على أنها مرادف للمعرفة أو المهارات أو القدرات التي يحتاجها الفرد للقيام بالوظيفة . وهناك آخرون يعرِّفون الكفاءات بطريقة أكثر دقة في ضوء السلوكيات القابلة للقياس ، وهنا يمكنك تحديد هوية الكفاءات المطلوبة للوظيفة ببساطة بتكملة العبارة «من أجل أداء الوظيفة بكفاءة لابد للموظف من أن يكون قادراً على . . . . . .

يمكننا الإعلان رسمياً بأن تحليل الوظائف القائم على الكفاءات يعني وصف الوظيفة على أنها السلوكيات القابلة للقياس والتي من الممكن ملاحظتها .

معرفة مهارات و سلوكيات أخرى ، والتي لابد أن يبديها الموظف أثناء القيام بالوظيفة على أكمل وجه . وهذا يتباين مع الطريقة التقليدية لوصف الوظيفة في شكل واجبات ومسئوليات للوظيفة . فيركز تحليل الوظائف التقليدي على «ما» تم إنجازه ، أي على الواجبات والمسئوليات . وتحليل الكفاءة يركز أكثر على «كيف» تمكن العامل من إنجاز أهداف الوظيفة أو كيف يؤدي عمله . ولذلك يكون تحليل الوظائف التقليدية يتركز حول الوظيفة . أما تحليل الوظائف القائم على الكفاءات فتركز حول العامل ، وخاصة ما الذي يكون كفئاً للقيام به ؟

هناك ثلاثة أسباب لاستخدام التحليل القائم على الكفاءات لوصف الوظائف بدلاً من الواجبات هي :
Three Reasons to Use Competency Analysis

أولاً : كما ذكر سابقاً ، أن أوصاف الوظائف التقليدية (مع قوائم الواجبات الخاصة) من المحتمل أن تعطي نتائج عكسية .

إذا كان هدفك هو الوصول إلى نظام عمل مرتفع الأداء Examples of Competencies ، فإن الثقة الكاملة في تملك الأنظمة إنما ترجع إلى أنها تشجع الموظفين للعمل ، وهم محضرون ذاتياً خلال تنظيم العمل على أساس الفرق ، أو من خلال تشجيع أفراد الفريق بالتحرك بحرية بين الوظائف (حيث يتطلب كل منها مهارات خاصة) ، ومن خلال الدفع بمسئولية أكبر نحو بعض الأمور مثل الإشراف اليومي على العاملين ، ومن خلال تنظيم العمل على أساس المشروعات أو العمليات التي ربما تختلط أو تتداخل فيها الوظائف . ولابد للموظفين هنا أن يكون لديهم المارس للتعليم والانتقال بين الوظائف . فإعطاء فرد ما وصفاً للوظيفة مع قائمة بالواجبات ، ربما يؤدي ذلك ببساطة إلى تزايد اتجاه «هذه ليست وظيفتي» من جانب العمال المهملين .

ثانياً : وصف الوظائف في ضوء المهارات ، المعرفة ، والكفاءات التي يحتاجها العامل ، يعد أمراً أكثر إستراتيجية . فمثلاً لتأكيد الإستراتيجية لشركة كانون على تصميم منتجاتها بشكل أصغر ، وأن يتم التصنيع

بشكل بالغ الدقة ، وإنما يعني أنه يجب تشجيع بعض الموظفين لتطوير خبراتهم في هاتين المنطقتين الحاسمتين إستراتيجياً .

ثالثاً : سنجد فيما بعد في هذا الكتاب ، أن المهارات القابلة للقياس ، والمعرفة ، والكفاءات تدعم عملية إدارة الأداء لصاحب العمل أو المنظمة . كما هو الحال في شركة كانون . إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة يعني أنه لابد للموظفين من إظهار مهارات وكفاءات معينة . وتعني إدارة الأداء أن ترتكز وتتأسس عملية تدريب وتقييم ومنح المكافآت للموظفين بناء على تعزيز ومنح المكافآت للمهارات والكفاءات والتي يحتاجها الموظف لكي يتمكن من تحقيق أهدافه . إن إدراك وفهم الكفاءات المطلوبة أو التي يحتاجها الموظف يعتبر متطلباً سابقاً لعملية وصف الوظيفة في ضوء المهارات والكفاءات التي تيسر ذلك .

أمثلة للكفاءات :

الحياة العملية ، يكتب المديرون عادة كفاءات الوظائف في شكل فقرة مطولة ، ثم يقومون بتنظيمها في مجموعتين أو ثلاث ، فمثلاً قد تتضمن الكفاءات المطلوبة للوظيفة كفاءات عامة (مثل القراءة والكتابة والتفكير الرياضي) . وكفاءات القيادة (مثل القيادة والتفكير الاستراتيجي وتعليم الآخرين) والكفاءات الفنية (والتي تركز على الكفاءات الفنية الخاصة المطلوبة لأنواع خاصة من الوظائف أو المهن) .

وعلى هذا ، ربما تتضمن بعض الكفاءات الفنية لوظيفة مهندس نظم الآتي :

- تصميم برامج سوفت وير شديدة التعقيد ، ووضع بروتوكولات واستحداث النماذج الأصلية .
- وضع المتطلبات الضرورية للبرامج من أجل تنسيق انتقال البيانات بكفاءة كبيرة .
- إعداد توثيق تام وشامل متضمناً المواصفات ومخططات التتابع والموازنات .

وبالمثل ، فإن وظيفة المسئول الحالي في الشركات ربما تتضمن الكفاءات الفنية :

- صياغة توصيات التجارة بدراسة نماذج الحاسب الآلي المتعددة لا تجاهات العملاء ، واستخدام تقنيات كمية متنوعة لتحديد الأثر المالي لعمليات تجارية معينة .
- التوصية بعمليات أو معاملات معينة ، ومتى يمكن القيام بها .
- تقديم توصيات وإقناع الآخرين باتباع مجموعة إجراءات العمل الموصى بها في العمل . (مع ملاحظة أن إظهار تلك الكفاءة يفترض أن المسئول المالي لديه معرفة ومهارات خاصة يمكن قياسها) .

وتقدم **O*NET** قائمة بالمهارات المتنوعة خلال ست مجموعات للمهارات (والدخول متاح على موقع **http//onlin (e.onetcenter.org/skills** . وتتضمن إحدى العينات . «الرياضيات» استخدام الرياضيات في حل المشكلات ، «التحدث» - التكلم مع الآخرين لتوصيل المعلومات بفاعلية كبيرة .

الحل المعقد للمشكلات - التعرف على المشكلات المعقدة وإعادة النظر في المعلومات المرتبطة بها لتنمية وتقييم الخيارات وتنفيذ الحلول» . «التفاوض - جمع الآخرين معاً ، و القيام بالمحاولة لتسوية الخلافات» .

المقارنة بين تحليل الوظائف القائم على الكفاءات وتحليل الوظائف التقليدي Comparing Traditional Versus Competency-Based Job Analysis : في الحياة العملية ، إذا قمت بالتقاط أى وصف للوظائف اليوم ، فمن المحتمل أن تجد أن بعض واجبات ومسئوليات الوظيفة قائمة على الكفاءات ، في حين أن معظمها ليس كذلك .

وعلى سبيل المثال ، مع الوضع في الاعتبار الواجبات النموذجية التي ربما تجدها في وصف وظيفة مدير التسويق . فما هي الواجبات التي تستطيع بها إكمال العبارة «من أجل أداء الوظيفة بكفاءة ، لابد للموظف أن يكون قادراً على . . . .

إن بعض المسئوليات والواجبات المألوفة لن تتوافق بسهولة مع تلك المتطلبات . فمثلاً ، العمل مع الكتاب والفنانين وحقوق النشر العالمية ، والتصميم ، والتخطيط وإنتاج المواد الترويجية ، لا يمكن قياسه . فكيف يتسنى لك قياس المدى الذي يعمل به الموظفون مع الكتاب والفنانين أو حقوق النشر العالمية والتصميم والتخطيط ؟ وبعبارة أخرى ، إذا توجب عليك إعداد برنامج تدريبي لصاحب تلك الوظيفة ، كيف لك أن تحدد ما إذا كنت قد قمت بتدريب الشخص بطريقة كافية للعمل مع الكتاب والفنانين . في الحقيقة ، ما هو نوع التدريب الذي يمكن أن يتضمن ذلك الواجب والمسئولية - إنه ليس واضحاً على الإطلاق .

وعلى الجانب الآخر ، بعض الواجبات والمسئوليات النموذجية للوظائف تكون سهلة في التعبير عنها مثل الكفاءات . فمثلاً يمكننا بسهولة إكمال هذه العبارة " لأداء هذه الوظيفة بكفاءة ، لابد للموظف أن يكون قادراً على « بجانب» دارة مسح ـــــ تسويقي على بعض المفاهيم المتعلقة بالمنتجات الحالية والجديدة ، وربما إعداد تقارير بالأنشطة التسويقية ؛ و تنمية وتنفيذ خطط وبرامج التسويق .

كيفية كتابة أوصاف الوظائف القائمة على الكفاءات How to Write Job Competencies - Based Job Descriptions : يحتوي تعريف كفاءات الوظائف وكتابتها على عملية مشابهة إلى حد كبير لتحليل الوظائف التقليدي . وبعبارة أخرى سيقوم المدير بمقابلة شاغلي الوظيفة ومشرفيهم ، وسؤالهم أسئلة مفتوحة ومغلقة بخصوص أنشطة ومسئوليات الوظيفة ، وربما التعرف على الأحداث الحاسمة التي يمكن أن تؤدي إلى النجاح في الوظيفة .

وهناك أيضاً بنك للمعلومات الخاصة بالكفاءات ، واحد منها موجود في مكتب قسم العمل لإدارة دائرة الأفراد (انظر www.opm . gov) .

مثال - مصفوفات خطة العمل : An Example : Bp's Matrices

في الحياة العملية ، تتطلب تنمية أوصاف الوظائف القائمة على الكفاءات ، سرد المهارات الخاصة التي تتطلبها الوظيفة ، وترتبط هذه الطريقة السهلة بعد ذلك بخطة الدفع الخاصة لصاحب العمل ، فمثلاً يرتفع الأجر للموظف في كل مرة يظهر الاختبار فيها أن مهارته كبيرة .

وفي شركة واحدة . قسم التنقيب عن البترول البريطاني ، فإن الحاجة إلى تنظيم مسطح أكثر فاعلية وأكثر مرونة بالإضافة إلى موظفين يمتلكون سلطات واسعة ، تشجع الإدارة على إحلال واستبدال الوصف الوظيفي بمصفوفة توضح المهارات ومستويات كل مهارة .

ويرغب كبار المديرين تحويل اهتمام الموظفين من عقلية وصف الوظائف التي يمكن أن يقول من خلالها الموظف بـ «هذه ليست وظيفتي» إلى وصف آخر للوظائف سيعمل على تحفيزهم لاكتساب مهارات ، وكفاءات جديدة ، والتي يحتاجونها لإنجاز مسئولياتهم الأساسية .

وكان الحل في مصفوفة المهارات التي يوضحها شكل (4-12) . ولقد قاموا بوضع مصفوفات المهارات لوظائف متنوعة تتولاها مجموعتان من الموظفين ، أولئك الذين يعملون في الإدارة ، وهؤلاء الذين تكون أهدافهم البقاء في أماكن أخرى (مثل البقاء في العمليات الهندسية) .

أعد قسم الموارد البشرية مصفوفة لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية (مثل مدير الحفر أو التنقيب) . وكما في الشكل (4-12) سردت المصفوفة ما يلي (1) المهارات الأساسية المطلوبة لتلك الوظيفة . (مثل الخبرة الفنية والوعي بالأعمال التجارية) . (2) المستوى الأدنى لكل مهارة مطلوبة لتلك الوظيفة أو المجموعة الوظيفية . وكما ترى لم يعد التأكد على واجبات الوظائف الخاصة ، وبدلاً من ذلك أصبح التركيز على توصيف وتنمية المهارات الجديدة (الخبرة الفنية ، والوعي بالنشاط وهكذا) والتي تتطلبها المسئوليات الأساسية والمفوضة وغير المحددة نسبياً للموظفين . وقد يترتب على مصفوفة المهارات حدوث التغيرات الأخرى في الموارد البشرية ، كما دعمت جهد إدارة الأداء . فمثلاً أصبح (نتيجة وجود المصفوفة) لدى الموظفين ما يذكرهم دائماً بالمهارات التي يجب عليهم أن يحسنوها . ولقد أسست الشركة خطة جديدة للدفع مبنية على المهارة تزيد الحوافز . وفقا لمدى التحسن في المهارات . وتركز تقييم الإدارة الآن أكبر على اكتساب المهارات ، كما يؤكد التدريب على تنمية مجموعة كبيرة من المهارات مثل القيادة والتخطيط ، تلك المهارات القابلة للتطبيق من خلال مدى واسع من المسئوليات والوظائف .

ملاحظة : الخانات المميزة ، تشير إلى الحد الأدنى من المهارة المطلوبة للوظيفة

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E		E	E	E
	D	D	D			D
C		C	C	C	C	
B	B		B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
الخبرة الفنية	الوعي بالنشاط	الاتصال والمبادرة	اتخاذ القرارات والمبادأة	القيادة والإرشاد	التخطيط والقدرة التنظيمية	حل المشكلات

شكل (4-12) مصفوفة المهارات لوظيفة واحدة في بريتش بتروليام BP.

الخلاصة : SUMMARY

نستخلص من هذا الفصل النقاط التالية :

1- يترتب على إعداد الهيكل التنظيمي إنشاء عدد من الوظائف التي يجب شغلها . ويُعرف تحليل الوظائف بأنه الوسيلة التي من خلالها يمكن تحديد :

(أ) مجموعة الأنشطة التي تحتويها الوظيفة .

(ب) نوعية الموظفين الواجب تعيينهم لشغل الوظيفة .

هذا ويتضمن تحليل الوظائف ست خطوات أساسية تتمثل في :

(أ) تحديد أوجه استخدام معلومات تحليل الوظائف .

(ب) تجميع المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الوظيفة .

(جـ) اختيار الوظيفة المراد تحليلها .

(د) تجميع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف .

(هـ) مراجعة وتقييم المعلومات مع المشاركين في التحليل .

(و) إجراء وصف للوظيفة وتوصيفها .

2 - إن هناك أربعة أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها في تجميع بيانات تحليل الوظائف تتمثل في : المقابلات الشخصية ، الملاحظة المباشرة ، قوائم الاستقصاء ، السجلات والتقارير ، وهذا يعتبر أمراً جيداً بالنسبة لعملية وضع وصف وتوصيف الوظيفة .

كما أن هناك مجموعة مداخل كمية يمكن الاعتماد عليها في تقييم الوظائف وتصنيفها لاعتبارات تحديد الأجور منها : تقسيم العمل ، والتحليل الدالي للوظيفة .

3 - يجب أن يعكس وصف الوظيفة مجموعة الأنشطة الخاصة بها بشكل جيد ، والواجبات بشكل واضح بدون الرجوع إلى وصف وظيفة أخرى ، من خلال الإجابة على التساؤل التالي : هل سيفهم الموظف الجديد وظيفته إذا ما قام بقراءة الوصف الخاص بها؟

4 - ينبع توصيف الوظيفة من وصفها ، وعادة ما يأتي من خلال الإجابة على التساؤل التالي : ما هي السمات الشخصية ومستويات الخبرة الواجب توافرها لدى الفرد لأداء واجبات الوظيفة بشكل جيد؟ ولذلك فهي تحدد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم ومجموعة المهارات الواجب البحث عنها في المتقدمين لشغل الوظيفة . وغالباً ما يعتمد توصيف الوظيفة على تخمينات المديرين ، ومن الممكن استخدام الأساليب الإحصائية في هذا الصدد .

5 - من الممكن استخدام التصنيف المهني المعياري في كتابة وصف للوظائف ، ويتم ذلك من خلال البحث في القاموس عن الوصف الذي يشبه الوظيفة التي تقوم بوصفها ، ثم استخدم هذا الوصف في اقتراح مجموعة الواجبات الخاصة بالوظيفة . كما يمكنك استخدام مصادر شبكة المعلومات مثل job deseription .

6 - يتزايد استخدام الشركات لموقع O*NET لاستحداث وصف للوظيفة . ولاستخدام هذه الأداة ابدأ من موقع http://online.onetcenter.org .

7- يعد إلغاء الوظائف أحد الاتجاهات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم ،

حيث تسعى العديد من المنظمات إلى اتخاذ قرارات سريعة من خلال القيام ببعض الخطوات مثل : إعادة الهندسة ، وجعل وظائف الأفراد أقل ميلاً نحو التخصص ، والأكثر من ذلك أن الشركات ترغب في ألا تشعر الموظفين بأنهم يقومون بمجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات ، مثل تلك الموجودة في وصف الوظيفة ، ولذلك فهناك اتجاه نحو تقليل الاعتماد على الوصف التفصيلي للوظائف ، ولكن يكتفى بتقديم ملخص مختصر لها .

8 - يعني تحليل الوظائف القائم على الكفاءات ، وصف الوظيفة على شكل مجموعة كفاءات سلوكية قابلة للقياس والملاحظة ، بدلاً من أن ينبغي على الموظف أن يظهر ويثبت أن يقوم بعمله على أكمل وجه .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

في ضوء قراءتك لهذا الفصل ، أجب عن الأسئلة التالية :

1 - ما هي أهم البنود التي يجب أن يتضمنها وصف الوظيفة؟ وما هي البنود التي لاتظهر بهذا الوصف؟

2 - ما المقصود بتحليل الوظائف؟ وكيف يمكنك استخدام المعلومات التي يوفرها؟

3 - لقد ناقشنا العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف ، قارن بين هذه الطرق ، مع الإشارة إلى أهم مميزات وعيوب كل منها؟

4 - صف أهم أنواع المعلومات التي يتضمنها توصيف الوظائف؟

5 - اشرح خطوات إجراء تحليل الوظائف؟

6 - هل تعتقد أنه من الممكن أن تمارس الشركات نشاطها بدون وجود وصف تفصيلي لوظائفها؟ ولماذا؟

7 - في شركة يعمل بها 25 موظفاً ، هل هناك حاجة أقل لعملية وصف الوظائف؟ لماذا نعم أو لماذا لا ؟

أنشطة فردية وجماعية : INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1 - من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، احصل على صورة من وصف الوظائف المكتبية بالكلية التي تدرس بها أو الشركة التي تعمل بها ، ثم أجب عن الأسئلة التالية : ما هي أنواع المعلومات التي تحتويها؟ وهل توفر لك المعلومات الكافية عما تحتويه الوظيفة وكيفية أدائها؟ وكيف يمكنك تحسين هذا الوصف؟

2 - من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، استخدم O* NET في إعداد وصف لوظيفة أستاذك بالكلية ، وبناء عليه ، اقترح التوصيف المناسب لتلك الوظيفة . ثم قارن بين ما فعلته وبين ما توصل إليه زملاؤك . فهل توجد هناك فروق جوهرية؟ وما هي أسباب تلك الاختلافات من وجهة نظرك؟

تدريب عملي : EXPERIENTIAL EXERCISE

وصف وظيفة المعلم :

الهدف من التدريب : تزويدك بالخبرة اللازمة لإعداد وصف للوظيفة بتطوير وصف لوظيفة معلمك .

مستوى الفهم المطلوب : يجب أن تفهم آليات تحليل الوظائف ، وكيفية استخدام قائمة استقصاء ،

وتحليل الوظيفة والموضحة (بالشكلين 4-3 ، 4-4) وقائمة استقصاء وصف الوظيفة الموضحة بالشكل- (4-10) .

كيفية إجراء التدريب : شكل مجموعات من الطلبة بحيث يكون عددهم بكل مجموعة يتراوح من 4-6 طلاب ، مع مراعاة الاستقلالية الكاملة بين كل مجموعة ، ثم اطلب من نصف هذه المجموعات القيام بإعداد وصف للوظيفة ، مستخدمين قائمة استقصاء تحليل الوظائف(4-3) أما النصف الآخر من المجموعات ، فاطلب منه إعداد وصف للوظيفة باستخدام قائمة استقصاء وصف الوظيفة (4-10) . ثم قارن بين النتائج في الحالتين .

خطوات التدريب :

1 - قيام كل مجموعة بتحليل وظيفة المعلم ، بحيث يقوم نصف المجموعات باستخدام قائمة تحليل الوظيفة(4-3) والنصف الآخر باستخدام قائمة استقصاء وصف للوظيفة بالشكل (4-10) .

2 - وفي ضوء هذه المعلومات ، تقوم كل مجموعة بتقديم الوصف والتوصيف الخاص بالوظيفة إلى المعلم .

3 - يجب أن تقوم كل مجموعة باختيار زميلة ، تقوم بتطوير وصف وتوصيف للوظيفة مستخدمة أسلوباً بديلاً (المجموعة التي تستخدم تحليل الوظائف القائم على الاستقصاء ستزامل المجموعة التي تستخدم الاستقصاء في وضع وصف للوظيفة) .

4 - **في النهاية** ، داخل كل تلك المجموعات الجديدة ، قم بعملية المقارنة ، وانتقد مجموعة وصف وتوصيف الوظيفة . هل تختلف المعلومات التي توفرها كل طريقة ؟ ما هي الطريقة الأفضل ، وهل يمكن لإحدى هذه الطرق أن تكون أفضل لبعض نتائج الوظائف ، مقارنة بالطرق الأخرى .

حالة إعصار ويلما: Tropical Storm Wilma

وهي قصة حدثت في أغسطس عام 2005 ، حيث ضرب إعصار اسمه ويلما Wilma شمال كارولينا وأصاب شركة Optima Air Filter ، وضرب بيوت كثير من العاملين ، واضطرت الشركة للاستعانة بثلاثة أطقم عمل جديدة ، طقم عمل لكل وردية ، وكانت المشكلة أن الموظفين القدامى كانوا على علم جيد وقاموا بأعمالهم ، ولم يكونوا في حاجة إلى أن يضع لهم أحد وصفاً لوظائفهم . وعندما بدأ الثلاثون موظفاً الجدد في تولي وظيفتهم ، كان هناك التباس عام حولُ ما الذي يجب أن يعملوه ، وكيف يقومون بأداء ذلك العمل .

وأصبحت العاصفة سريعاً خبراً قديماً لعملاء الشركة من خارج الولاية ، الذين يطلبون الحصول على الفلاتر ، وليس الأعذار التي تقدم إليهم عن عدم تلبية احتياجاتهم . وكان فيل مان Fhil - Mann في منتهى

الحرية . حيث إن كل ما لديه من عاملين هم ثلاثون فرداً جديداً ، وعشرة من القدامى ، بالإضافة إلى المشرف الأصلي للمصنع ، ماي بيلين May Belline ، بينما كان اهتمام العملاء بالطبع بمصالحهم مما اضطر ماي بيلين May Belline المشرف الأصلي للمصنع إلى الاتصال بمستشارة من مدرسة التجارة الخاصة واسمها ليندا لوي Linda Lowe والتي قامت باستبيان لمعرفة طبيعة المهام ، والتوصل إلى حل بعد استعراض حجج كل طرف .

أسئلة: Questions

1 - هل كان يجب على ليندا وفيل Phil& Linda أن يتجاهلا احتجاجات العاملين القدامى للوصف الوظيفي كما يرونه؟ ولماذا؟ وكيف يمكن حل هذه الخلافات؟

2 - كيف يمكنك القيام بالتحليل الوظيفي هنا؟ وماذا يجب على فيل أن يعمله ؟

ولقد قرر فيل أن يلتقي بالسيدة ليندا لوي Linda Lowe والتي تعمل مستشارة في إحدى كليات إدارة الأعمال الجامعية . ولقد قامت ليندا في الحال بعمل استبيان لقدامى العاملين لمعرفة طبيعة الواجبات والمهام الموكلة إليهم . وقد ظن كل من شيل وماي بيلين أن قدامى العاملين يبا لغون فيما سردوا من واجبات ومهام ليبدوا أكثر أهمية بينما قدامى العاملين يصرون على أن ما سردوه من واجبات ومهام إنما يعكس ما يؤدونه فعلاً . إلا أنه أثناء ذلك الجدل كان العملاء يتذمرون ويطالبون بالحصول على احتياجاتهم من الفلاتر .

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة كارتر للتنظيف : Carter Cleaning Company

وصف الوظيفة - The Job Description : بناء على معاينة المتاجر ، استنتجت (جنفير) أن واحداً من أولوياتها الذي يجب أن تنكب عليه هو تطوير وصف لوظيفة مديري متاجرها .

وكما أوردت (جنفير) فإن ما تلقته من دروس في إدارة الموارد البشرية بخصوص أوصاف الوظيفة غير كافية ، لكي تكون على قناعة تامة بالدور المحوري الذي يلعبه عادة الوصف الوظيفي في تحقيق الأداء السلس للمنظمة .

ولقد وجدت جنفير نفسها كثيراً خلال أسابيعها الأولى في الوظيفة تسأل واحداً من مديري متاجرها ، لماذا كان ينتهك ما كانت تدركه هي على أنه إجراءات وسياسات الشركة المتفق عليها .

وبشكل متكرر كانت الإجابات إما لأنني لم أعلم أنها وظيفتي «أو» لأنني لم أكن أعلم أنها الطريقة التي من المفترض أن نعمل بها «ولقد أدركت (جنفير) ، بأن وصف الوظيفة ، بجانب مجموعة من المعايير والإجراءات التي تحدد ما الذي كان يجب عمله ، وكيف يتم إنجاز ذلك ، سيسهم كثيراً في تخفيف حدة هذه المشكلة .

وبوجه عام ، فإن مدير المتجر هو المسئول عن توجيه كل أنشطة المتجر بالطريقة التي تمكن من أداء عمل جيد ، وتتدعم وتتعاظم علاقات ومبيعات العملاء ، أو تتم المحافظة على الربحية من خلال التحكم الفعال في تكاليف العمل والإمداد والطاقة .

ولتحقيق هذا الهدف المهم ، يجب أن تتضمن واجبات ومسئوليات مدير المتجر مسئوليات رقابة الجودة ، ومظهر ونظافة المتجر ، علاقات العملاء ، إدارة النقدية ، إمساك الدفاتر والرقابة على التكاليف والإنتاجية ، وضبط الفاقد والتسعير والرقابة على المخزون ، و الكشف عن الأعطال ، ونظافة وصيانة الآلات ، وعمليات الشراء وأمن الموظف ، والتخلص من النقابات وإدارة الموارد البشرية ، ومكافحة الآفات .

كانت الأسئلة التي يجب أن تسردها (جنفير) هي :

1 - ما هو الشكل النهائي الذي يجب أن يكون عليه وصف وظيفة مدير المتجر؟

2 - هل يمكن عملياً تحديد المعايير والإجراءات داخل وصف الوظيفة ، أو أن يكون ذلك بشكل منفصل؟

3 - كيف يجب أن تباشر (جنفير) عملية جمع المعلومات المطلوبة لوضع المعايير والإجراءات ووصف الوظيفة؟

ترجمة الاستراتيجية في سياسات الموارد البشرية

Translating Strategy Into HR Policies And Practices Case The Hotel Paris

حالة تطبيقية (فندق باريس):

وصف الوظيفة : Job Descriptions

استراتيجية فندق باريس التنافسية ، تتمثل في تقديم خدمة متميزة للضيوف ، أملاً في تمييز صفات وسمات لفندق باريس وعلى هذا سترتفع معدلات الإقامة والعودة مرة أخرى للضيوف ، وبذلك ترتفع العائدات والربحية . وعلى هذا ينبغي على مديرة الموارد البشرية (ليزا كروز *lisa crue*) أن تضع سياسات وأنشطة وظيفية تدعم الاستراتيجية التنافسية للشركة ، باستنباط السلوكيات والكفاءات المطلوبة من الموظف . وكمديرة متمرسة في الموارد البشرية ، علمت (ليزاكروز) أن عملية التوظيف والاختيار قد أثرت بشكل ثابت على سلوكيات وكفاءات الموظفين ، ومن خلالهم على النتيجة النهائية للشركة إن كل الأمور المتعلقة بقوة العمل - مهارات ، خبرات ، أسلوب تحفيز ، ومعنويات - تعتمد على جذب واستقطاب ثم اختيار الموظفين المناسبين .

وفي أثناء مراجعة أنظمة التوظيف في فندق باريس ، كانت ليزا كروز تأخذ بعين الاعتبار أنه من الناحية الواقعية فإن كل أوصاف وظائف الشركة كانت

متقادمة ، وأن الكثير من الوظائف لم يكن لها وصف على الإطلاق ، ولقد علمت ليزا أنه بدون وجود أوصاف دقيقة للوظائف ستكون كل جهودها للتحسين بلا جدوى . وبعد كل شئ إذا لم تعرف الواجبات والمسئوليات والمتطلبات البشرية للوظيفة فكيف يتسنى لك ان تحدد الفرد الذي يجب أن توظفه وكيفية تدريبه؟ استحداث سياسات وممارسات للتنمية البشرية والتي ستترتب عليها سلوكيات وكفاءات الموظفين المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للفندق ، لذا كان على فريق (ليزا) أولا وضع مجموعة من أوصاف الوظائف القابلة لتطبيق الاستخدام .

ولقد ترتب على تحليل مختصر ، قام به الرئيس التنفيذي للشركة تقوية تلك الملاحظة . ولقد تم اختيار بعض الأقسام من بين كل سلسلة في الفندق والتي قامت أو لم تقم بتحديث أوصاف الوظائف . وبينما أدرك القائمون على عملية المراجعة أن هناك عوامل أخرى كثيرة ربما تؤثر في النتائج فإنهم اعتقدوا أن العلاقات الإحصائية التي لاحظوها أوحت بأن استهلاك أوصاف للوظائف أنتج أثراً إيجابياً على السلوكيات والكفاءات المتنوعة للموظفين ، وربما سهل وجود تلك الأوصاف لعملية اختيار الموظفين ، أو ربما كان على رأس الأقسام التي امتلكت أوصافاً للوظيفة مديرون أفضل . ولقد علمت ليزا كروز أن أوصاف الوظائف لفندق باريس يجب أن تحتوي على المسئوليات والواجبات التقليدية . ومع ذلك فإن معظم وصف الوظائف يجب أن يتضمن الكفاءات المتنوعة الفريدة لكل وظيفة . وعلى سبيل المثال ، ربما تتضمن أوصاف وظائف موظفي المكاتب الأمامية أن يكون قادراً على تفحص الضيف عند تسجيل الدخول أو الخروج في خلال دقائق أو أقل .

كما تتضمن معظم أوصاف موظفي الخدمة على الكفاءة التي من شأن من يمتلكها أن يكون قادرًا على التحلي بالصبر ومساندة الموظفين حتى لو كانوا مشغولين بأنشطة أخرى .

الأسئلة : Questions

1 - بناء على استراتيجية الفندق الموضحة ، ضع قائمة بأربعة سلوكيات مهمة على الأقل لمجموعة الموظفين في فندق باريس .

2 - إذا سمح الوقت ، قم بقضاء فترة من الوقت قبل وصولك للجامعة وملاحظة موظف المكاتب الأمامية لفندق محلي . وعلى أي حالة ضع وصفاً لوظيفة موظف المكتب الأمامي لفندق باريس .

الفصل الخامس

الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة

PERSONNEL PLANNING AND RECRUITING

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - شرح الأساليب الرئيسة المستخدمة في تخطيط التوظيف والتنبؤية .

2 - إدراج وشرح مصادر المرشحين الخارجية .

3 - استقطاب المرشحين بفاعلية .

4 - تسمية ووصف المصادر الداخلية الرئيسة للمرشحين .

5 - تطوير الإعلانات المساعدة المطلوبة .

6 - توضيح كيفية استقطاب قوى عاملة متنوعة إضافية .

مع وجود 110 مطاعم تعمل بالفعل ، وافتتاح 20 مطعماً إضافياً سنوياً ،لابد أن يجتذب مصنع Cheese Cake ويستأجر 24,000 شخص كل عام ، مما يعتبر عدداً كبيراً ، وبالنسبة لإيد إينون ، نائب رئيس شئون العاملين بالشركة ، فهذا يعني طرح عدد هائل عند الاستقطاب . ويقول لن تجد ما تريد من مصدر واحد . إن وجود مصادر الاستقطاب الصحيحة يعد أمراً حاسماً بالنسبة لنجاح مصنع Cheese Cake ، ربما حتى أكثر من الشركة النموذجية .

في الفصل الرابع ، ناقشنا تحليل الوظيفة ، والأساليب التي يستخدمها المديرون لعمل وصف للوظيفة ، وتعيين مواصفاتها . أما الهدف من هذا الفصل ، فهو تحسين فاعليتك في استقطاب المرشحين . وتشمل الموضوعات التي نناقشها : التنبؤ وتخطيط القوى العاملة ، واستقطاب المرشحين للوظيفة ، وتطوير واستخدام استمارات طلب التوظف .

عملية الاستقطاب والاختيار :

THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

يحدد التحليل الوظيفي الواجبات والمتطلبات البشرية للوظائف بالشركة . والخطوة التالية هي استقطاب واختيار الموظفين ، والتي تمثل في ذاتها سلسلة من الحواجز ، كما هو مبين بالشكل (5-1) :

1 - القيام بعملية التنبؤ وتخطيط القوى العاملة ، من أجل تحديد مهام وواجبات الوظيفة المراد شغلها .

2 - تحديد مصدر الحصول على المرشحين لشغل هذه الوظائف ، سواء تمثل ذلك في الاستقطاب الداخلي أو الخارجي .

3 - مطالبة طلاب الوظيفة باستيفاء نماذج شغل الوظيفة ، وربما مطالبتهم باجتياز مقابلة شخصية أولية .

4 - الاعتماد على أساليب الاختيار المختلفة مثل ، الاختبارات ، تحليل طلبات التوظيف ، الكشف الطبي لتحديد مدى ملاءمة طلاب الوظيفة .

5 - إرسال الطلاب الملائمين للوظيفة إلى المشرف ، وربما إلى أشخاص آخرين لإجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين للوظيفة .

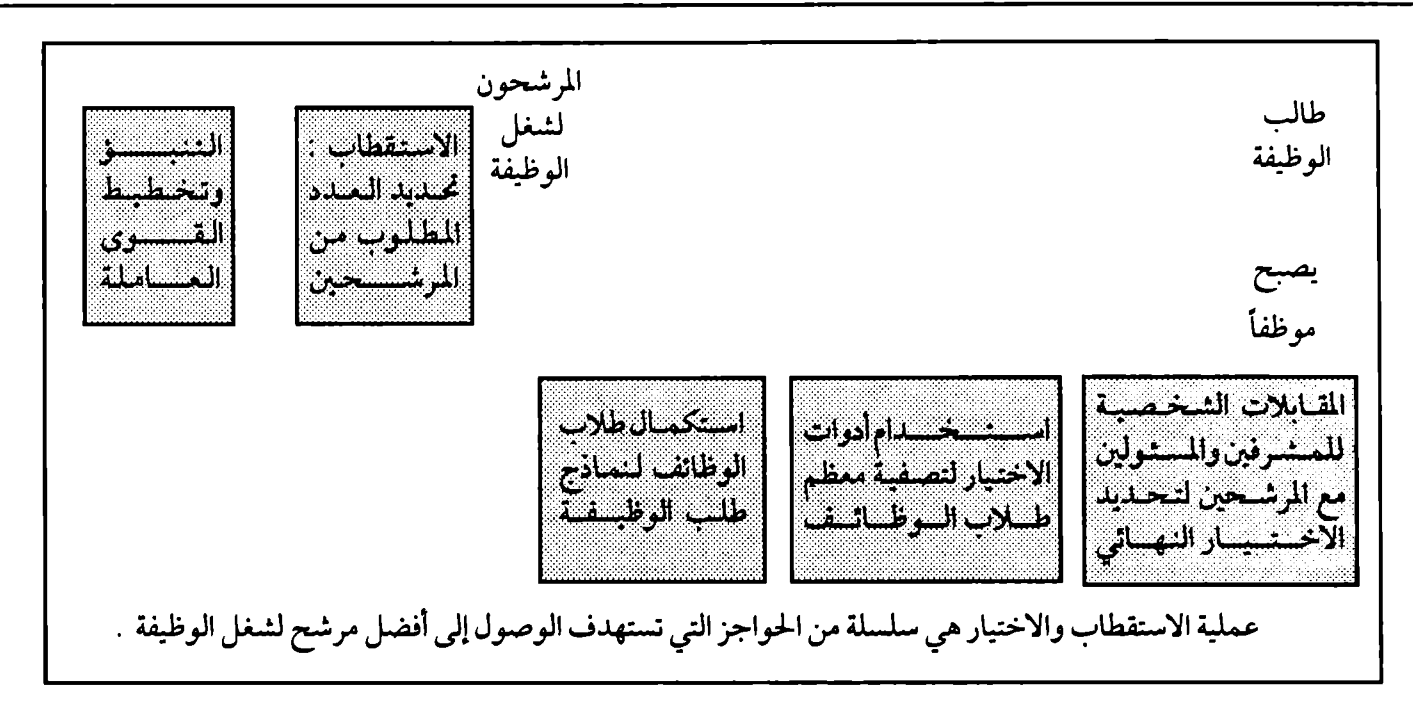
نركز في هذا الفصل ، وفي الفصلين اللاحقين ، على الاستقطاب والاختيار ، حيث سنركز في هذا الفصل ، على التنبؤ وتخطيط القوى العاملة . أما الفصل السادس فسيركز على أساليب اختيار الموظف ، بما في ذلك من اختبارات ، ومراجعة طلبات التوظيف ، والفحوصات الطبية .

وأخيراً : فإن الفصل السابع سيركز على أهم أساليب الاختبار الأكثر انتشاراً ، وهي المقابلة الشخصية مع المرشحين لشغل الوظيفة .

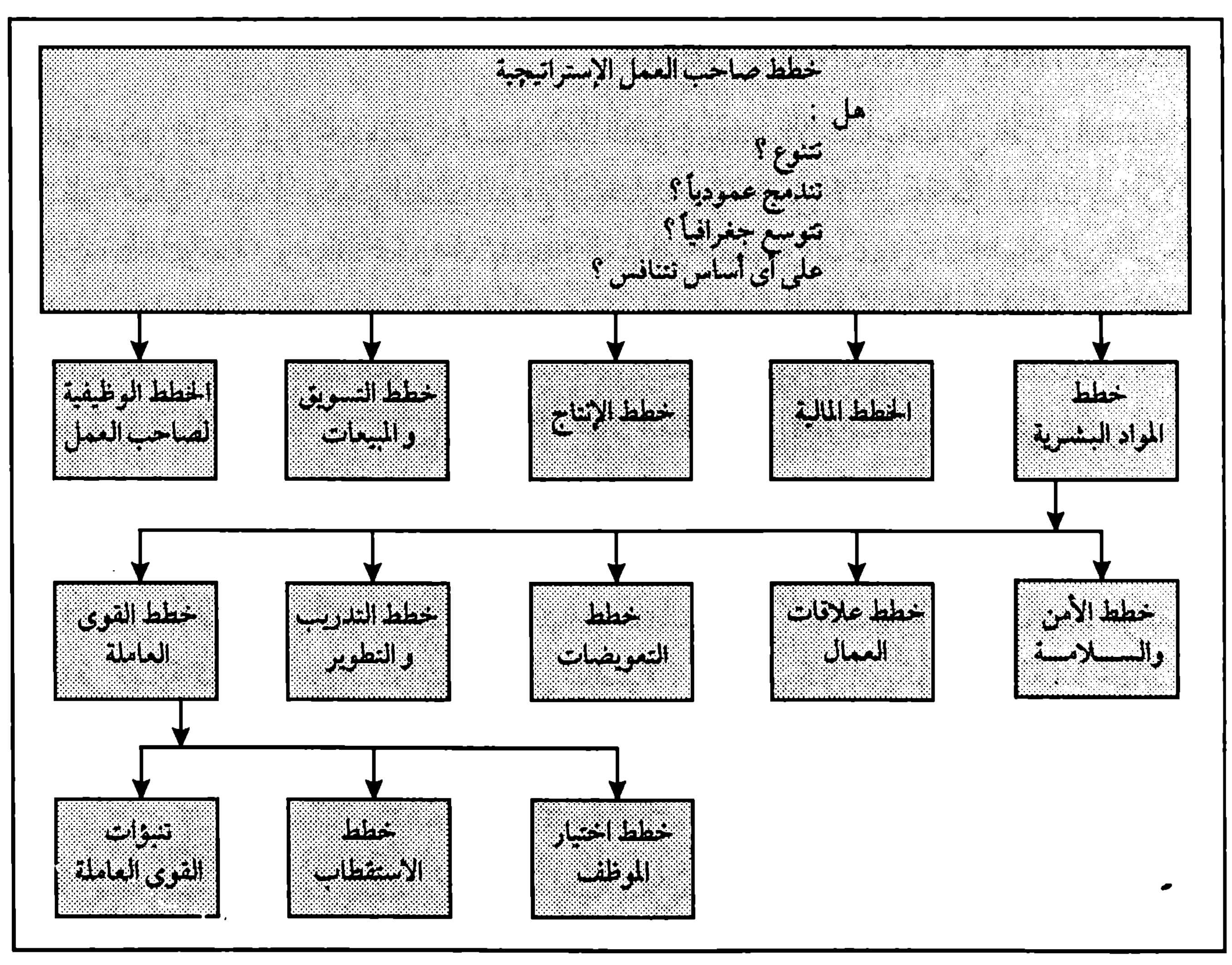
التنبؤ وتخطيط القوى العاملة: PLANNING AND FORECASTING

تبدأ عملية الاستقطاب والاختيار بالتوظيف أو بتخطيط القوى العاملة . وهي عملية تحديد الوظائف التي تحتاج المنظمة إلى شغلها ، وكيفية ذلك . لذا فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية . إلا أن معظم المنظمات تستخدم التخطيط المتتابع succession planning ، في إشارة منها إلى كيفية وضع أولويات لتخطيط شغل الوظائف الأكثر أهمية داخل المنظمة .

وفي كل المواقف ، فإن تخطيط القوى العاملة يعد جزءاً مكملاً من استراتيجية المنظمة . فمثلاً الخطط الخاصة بدخول مجالات جديدة في دنيا الأعمال ، أو لتشييد مواقع جديدة ، أو لتخفيض التكاليف ، جميعها تؤثر في نوعيات الوظائف المطلوب شغلها (أو انتقائها) . فعلى سبيل المثال ، قررت JDS Uniphase ، التي تقوم بتصميم وتصنيع منتجات بصرية من الألياف ، توسيع عملياتها في فلوريدا ، وكان



شكل رقم (1-5) خطوات عملية الاستقطاب والاختيار



شكل رقم (2-5) ربط إستراتيجية صاحب العمل بالخطط

مديروها يعلمون أنهم بحاجة لتوسيع مدى التوظيف هناك من 140 إلى 750 فرداً تقريباً ، لذا أدرك فريق شئون العاملين أنهم بحاجة لخطط لتحديد من سيتم توظيفهم ، وكيفية انتقاء المتقدمين ، ومتى سيتم طرح تلك الخطط . يلخص الشكل (2-5) الرابط بين التخطيط الإستراتيجي ، وتخطيط القوى العاملة .

وبالتالي يحتاج مديرو الموارد البشرية في منظمة مثل JDS Uniphase للإجابة على السؤال ، هل سيتم سد الثغرات المتصورة من داخل المنظمة أو من خارجها . وينتج عن كل اختيار مجموعة من خطط القوى العاملة . قد يحتاج الموظفون الحاليون تدريباً وتطويراً وتعليماً . يتطلب اختيار موظفين من خارج المنظمة تحديد مصادر الاستقطاب التي سيتم استغلالها ، وغيرها من الأمور .

ومثل أي خطط ناجحة ، تقوم خطط القوى العاملة على وضع افتراضات أساسية عن المستقبل ، وفي هذه الحالة ، سنعتمد على ثلاثه نماذج للتنبؤ : تحديد الاحتياجات من القوى العاملة ، تحديد المعروض من المرشحين من الداخل ، تحديد المعروض من المرشحين من الخارج .

أولاً : الأساليب الرئيسة في تخطيط التوظيف والتنبؤية

التنبؤ بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة :

FORECASTING PERSONNEL NEEDS

هناك عوامل كثيرة يلزم أخذها في الحسبان عند التنبؤ بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة . فمن وجهة النظر العملية ، نجد أن حجم الطلب المتوقع أو الخدمة هو العامل الأكثر تحكماً . لذلك يتم أولاً التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة . وحينئذ يمكن تحديد عدد العاملين المطلوبين لتحقيق هذا الحجم من المخرجات . رغم ذلك ، يحتاج المديرون إلى أخذ عوامل أخرى في الحساب مثل ، معدل الدوران المتوقع (كنتيجة للاستقالات ، أو نهاية الخدمة) ، القرارات الخاصة بتطوير مستوى جودة المنتجات أو الخدمات ، التغيرات التكنولوجية وقسم الموارد المالية . على أي حال ، هناك العديد من الأدوات البسيطة التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ومن بينها :

تحليل الاتجاه Trend Analysis : من خلال هذا الأسلوب ، ستتم دراسة معدلات التوظيف خلال فترة السنوات الخمس الماضية – أو أكثر – للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية . لذلك يلزم حساب عدد الموظفين في منظمتك في نهاية كل سنة من السنوات الخمس الماضية ، ومن الممكن أن يكون هذا العدد خاصاً بكل مجموعة فرعية (مثل رجال المبيعات ، رجال الإنتاج ، السكرتارية ، الإداريين) ، وذلك بهدف تحديد اتجاهات العمالة التي تعتقد بأنها يمكن أن تستمر في المستقبل .

ويعد تحليل الاتجاه ذات قيمة كأسلوب للتقدير المبدئي ، فمعدلات التوظيف نادراً ما تعتمد على مرور الوقت . فهناك عوامل أخرى (مثل التغيرات في حجم المبيعات والإنتاج) يكون لها تأثيرها أيضاً على الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة .

تحليل النسبة Ratio nalysis : وهو أحد مداخل التنبؤ الذي يعتمد على النسبة بين : (1) أحد المتغيرات السببية (مثل حجم المبيعات) . (2) عدد الموظفين المطلوبين (على سبيل المثال عدد رجال المبيعات) ،

افترض مثلاً أنك وجدت أن رجل البيع العادي تبلغ مبيعاته ما قيمته 500,000 دولار ، حينئذ ، ومع افتراض استمرار المعدل كما هو ، فإنك ستصبح في حاجة إلى ستة رجال بيع جدد العام القادم (تبلغ مساهمة كل منهم 500.000 دولار إضافية في المبيعات) من أجل تحقيق ما قيمته 3 ملايين دولار كزيادة إضافية في المبيعات .

ومثل **تحليل الاتجاه** ، نجد أن تحليل النسبة يفترض بأن الإنتاجية ستظل كما هي ، فهو يستبعد إمكانية تحفيز رجال البيع من أجل زيادة مبيعاته عن مبلغ 500,000 دولار . لذلك ، فإذا زادت أو قلت القدرة البيعية لرجل البيع ، فإن معدل المبيعات لرجل البيع سوف يتغير . لذلك فإن التنبؤ الذي يعتمد على المعدلات التاريخية لا يمكن – حينئذ – أن يستمر كأسلوب ملائم في الأجل الطويل .

الانتشار الخطي The Scatter Plot : هو أحد الخيارات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين ، أحدهما يعكس النشاط ، والآخر يمثل معدلات التوظيف ، فإذا وجدت العلاقة ، يمكنك إذا استطعت التنبؤ بحجم النشاط ، أن تتنبأ أيضاً باحتياجاتك من القوى العاملة .

فعلى سبيل المثال : افترض أن هناك مستشفى من 500 سرير ، وتتوقع زيادة السعة السريرية إلى 1200 سرير خلال السنوات الخمس القادمة . ويرغب مدير إدارة الموارد البشرية في تحديد العلاقة بين حجم المستشفى (في شكل عدد الأسرة) ، وعدد الممرضين المطلوبين ، فهنا نبحث عن مستشفيات مماثلة من أحجام مختلفة ، ونحصل على الأرقام التالية :

حجم المستشفى (عدد الأسرة)	عدد الممرضات المسجلات
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

يتضح من الشكل (3-5) ، أن حجم المستشفى موضح على المحور الأفقي ، بينما يوضح المحور الرأسي عدد الممرضات . فإذا كان هناك ارتباط بين المتغيرين ، فإننا سنجد عندها أن النقط تميل إلى أخذ خط طولي مستقيم ، كما هو مبيَّن بالشكل . فإذا قمت برسم خط مستقيم بعناية شديدة بما يسمح بتدنية المسافات بين الخط والانتشار الخاص بالنقط ، فستصبح قادراً على التنبؤ بعدد الممرضات المطلوبات وفقاً لحجم المستشفى الذي ترغبه . لذلك – وكما هو مبيَّن بالشكل – نجد أنه بالنسبة للمستشفى ذا الـ1200 سرير يلزم على مدير

الموارد البشرية أن يفترض أن احتياجاته من الممرضات ستصل إلى 1210 ممرضات . رغم بساطتها ، إلا أن هناك عوائق عديدة للأساليب ، مثل تحليل الاتجاه ، أو تحليل النسبة ، أو الانتشار الخطي :

1 - إنها تركز بوجه عام وبشكل كلي تقريباً على حجم المبيعات المتوقعة . والعلاقات بين المبيعات التاريخية والقوى العاملة ، وتفترض بوجه عام أن بنية الشركة القائمة وأنشطتها ستتواصل في المستقبل .

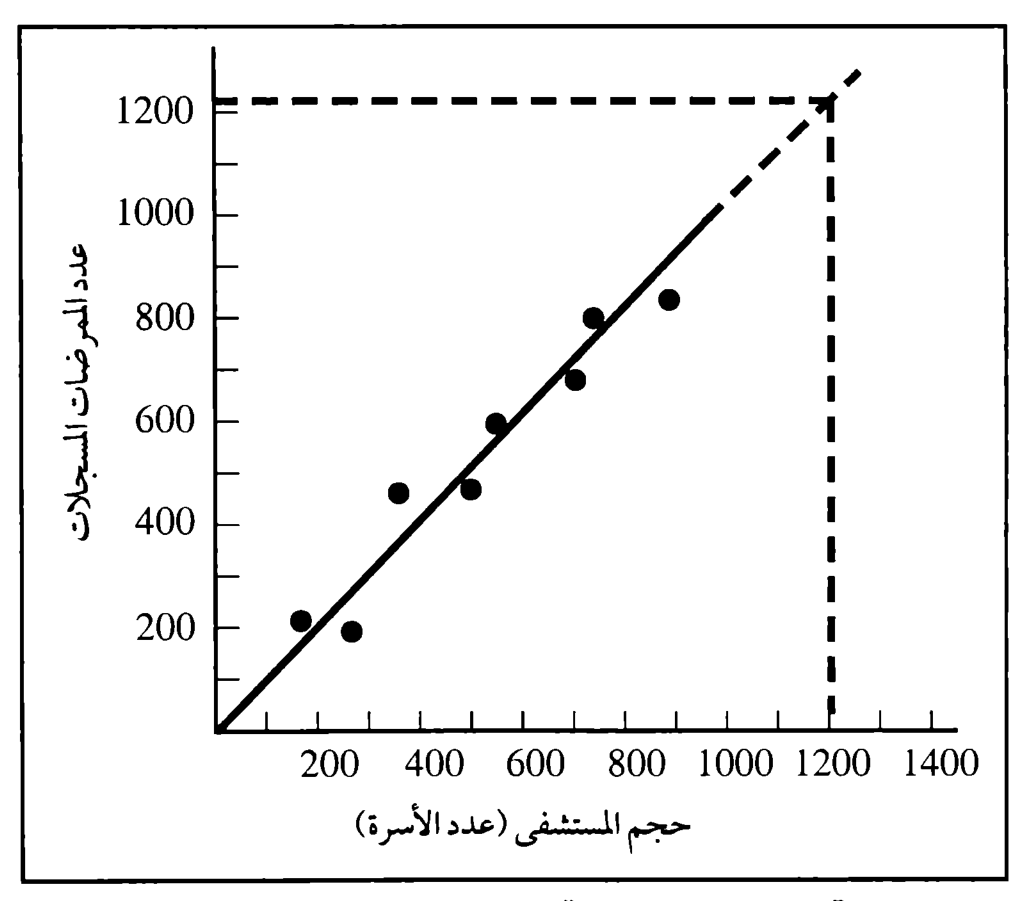
2 - لا تأخذ في الحسبان تأثير الخطوات التمهيدية في إستراتيجية المنظمة على معدلات التوظيف المستقبلية .

3 - إنها تميل لدعم خطط التعويضات المهملة التي تكافئ المديرين على إدارة مجموعة موظفين أكبر ، ولا تكشف المديرين الذين يوسعون مدى موظفيهم ، بصرف النظر عن احتياجات الشركة الاستراتيجية .

4 - إنها تميل «للتمحيص» في الفكرة غير المنتجة بأن الزيادات في الموظفين حتمية .

5 - إنها تميل لتأييد وتأسيس عمليات وطرق التخطيط القائمة ، حتى على الرغم من التغير السريع .

وفي المجمل ، يتطلب استخدام تلك الأساليب جرعة مكثفة من الواقعية والفطرة السليمة .



شكل رقم (3-5) تحديد العلاقة بين حجم المستشفى وعدد الممرضات .

ملاحظة : بعد تسوية الخط يمكنك استنتاج عدد الموظفين الذين ستحتاج إليهم على ضوء حجم مشروعك .

استخدام الكمبيوتر للتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة **Using Computers to Forecast Personnel Requirements** : يمكن للمسئولين الاعتماد على التنبؤات باستخدام الكمبيوتر في إدخال متغيرات إضافية إلى تقديرات الاحتمالات المستقبلية من القوى العاملة . وتتمثل تلك التغيرات في عدد ساعات العمل

المباشرة والمطلوبة لإنتاج وحدة معينة من المنتج (كمقياس للكفاءة)، بالإضافة إلى ثلاثة احتمالات للمبيعات: الحد الأدنى، والحد الأقصى، والمتوسط العادي - بالنسبة لخط الإنتاج المطلوب. واستناداً إلى مثل هذه البيانات، يتم تشغيل البرنامج لتحديد متوسط معدل العمالة المطلوبة لمواجهة الطلبات على المنتج، وكما هو الحال بالنسبة لتشغيل البرامج للتنبؤ بالعمالة المباشرة (عمال التجميع مثلاً)، ويمكن استخدامه للعمالة غير المباشرة أيضاً (مثل السكرتارية) وغيرها من العمالة المستثناة (مثل الإداريين).

ومن خلال هذه الأنظمة يمكن للمسئولين - على وجه الدقة - تحويل معدلات المبيعات والإنتاجية إلى توقعات تتمثل في الاحتياجات من القوى العاملة، ومن خلال التنبؤ بتأثيرات المستويات المختلفة للإنتاجية والمبيعات على الاحتياجات من القوى العاملة.

تستخدم عديد من المنظمات أنظمة تنبؤ آلية بالموظفين. فعلى سبيل المثال، في مجال البيع بالتجزئة، تساعد أنظمة جدولة العمال الآلية أصحاب المتاجر لتقدير الاحتياجات المطلوبة من الموظفين على أساس تنبؤات المبيعات وتجارة المتجر المتوقعة.

أياً كان المدخل في عملية التنبؤ، فإن حكمة الإدارة تلعب دوراً كبيراً. فمن النادر أن يستمر أى معدل أو اتجاه تاريخي، أو علاقة دون أن تتعرض للتغيير في المستقبل. لذلك، فإن الحكمة مطلوبة لتكييف أو تعديل عملية التنبؤ على ضوء بعض العوامل - مثل معدلات الدوران المتوقعة، أو الرغبة في دخول أسواق جديدة - التي تعتقد أنها ستكون ذات أهمية.

التنبؤ بالعرض الداخلي من المرشحين : Forecasting The Supply of Inside Candidates

من خلال التنبؤ بالطلب على القوى العاملة، نحصل فقط على نصف معادلة التوظيف. يلي ذلك ضرورة التنبؤ بالعرض الداخلي والخارجي من المرشحين. بينما تلجأ معظم المنظمات إلى البدء بالمرشحين الداخليين.

وتكون المهمة الرئيسة هنا، هي تحديد أي من الموظفين الحاليين مؤهل للافتتاحات المرتقبة، ولذا فأنت تحتاج لمعرفة مهاراتهم - مؤهلاتهم الحالية. أحياناً يكون واضحاً لك كيف ستبدأ. فمثلاً، حينما احتاج بيل جيتس إلى شخص يقود مشروع السطح البيني للمستخدم الجديد في شركة مايكرو سوفت، كان سؤاله الأول، «أين كاي فو»؟ وهو خبير التعرف على الأصوات بالشركة، وكان بالصين وقت تأسيس المعمل البحثي الجديد (وبعد ذلك ذهب كاي فو للعمل بجوجل الصينية).

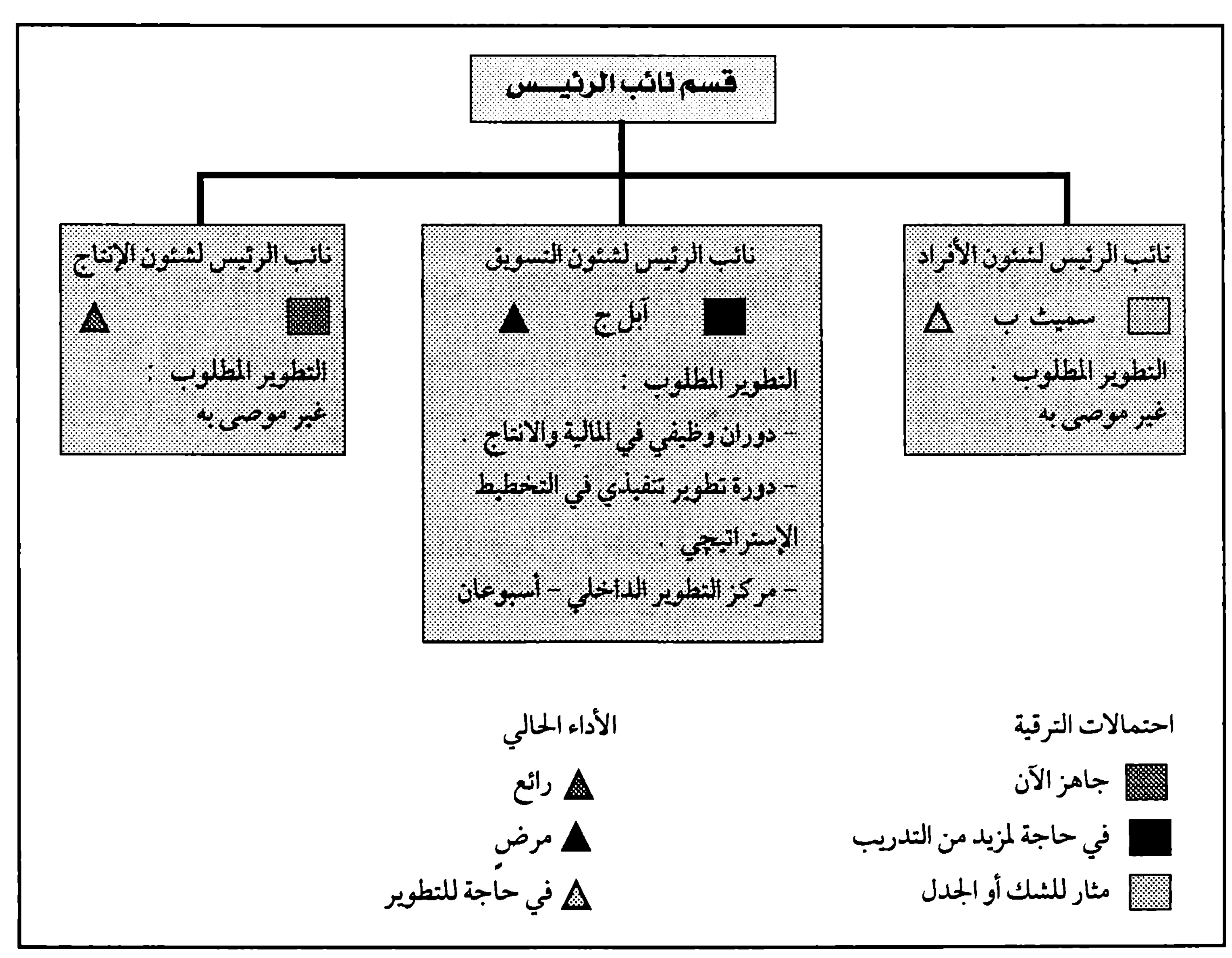
وأحياناً لا يكون الأمر واضحاً، لذا يتحول المسئولون إلى مخزون المهارات، الذي يشمل بيانات عن سجل أداء الموظف، المستوى التعليمي، احتمالات الترقية، على أن يتم تصنيفها إما يدوياً أو من خلال استخدام أنظمة الحاسب الآلي من أجل الاعتماد عليها، لتحديد أي من الموظفين ستتم ترقيته أو نقله.

الأنظمة اليدوية وخرائط الإحلال Manual Systems and Replacement Charts : هناك العديد من الأنظمة اليدوية التي يُعتمد عليها في تعقب والكشف عن مهارات وخبرات الموظفين. ففي حالة سجل

مخزون وتنمية الأفراد ، يتم تصنيف البيانات الخاصة بكل موظف ، على أن يتم تدوينها بالسجل ، ومن هذه البيانات : التعليم ، الجهات الضامنة التي يمكن الرجوع إليها ، المقررات التي درسها ، الاهتمامات والمسار المهني ، اللغات ، والمهارات .

خرائط الإحلال الوظيفي Computerized Information Systems : (الموضحه بالشكل 5-4) ، وتعد خياراً آخر يستخدم لشغل الوظائف الأكثر أهمية ، على وجه الخصوص . وهي توضح الآداء الحالي والمتوقع لكل عملية إحلال متوقعة بالنسبه للوظائف المهمة . وكحل بديل وظيفه موضح بها الإحلالات الممكنة ، وكذلك الأداء الحالي ، والترقيات المتوقعة والتدريب المطلوب لكل مرشح متوقع .

أنظمه المعالجة الآلية للمعلومات Computerized Information Systems: مما لا شك فيه أنه قد يصبح من المستحيل المعالجة الجيدة لمخزون المهارات بالنسبة للمئات ، وربما الآلاف من الموظفين بأسلوب يدوي ، لذلك فإن الكثير من الشركات تعالج هذه البيانات من خلال الحاسب الآلى ، لاسيما وأن هناك العديد من البرامج الجاهزة لإنجاز هذه المهمة بدقة ، وبدرجة عالية من السرعة . فمثلاً ، قد يتم تحديث مخزون المهارات الخاص بالموظف أتوماتيكيًا استناداً إلى تقييم أدائه أو تدريبه .



شكل (5-4) إدارة خريطة الإحلال الخاصة بالعاملين والتي توضح احتياجات التطوير لنواب الرئيس المحتملين في المستقبل

تعمل غالبية مخزونات المهارات عبر الكمبيوتر بنفس الطريقة تقريباً . يقوم الموظفون ومشرفوهم ، أو متخصص الموارد البشرية بإدخال معلومات خاصة بخلفية وخبرة ومهارات الموظف ؛ وتخزينها على

دسك ، وعندما يحتاج المدير لشخص مؤهل لشغل وظيفة ما ، يقوم بوصف الوظيفة (على شكل مهارات ومستوى تعليمي) . وبعد استعراض البيانات ، يتولى البرنامج بعد ذلك إمداد المدير بنسخة مطبوعة توضح أسماء المرشحين المؤهلين بالفعل . وتتضمن بيانات مخزون المهارات :

القواعد الخاصة بالخبرة في العمل ، الإلمام بالمنتج ، مستوى إلمام الموظف بخطوط المنتج ، الخدمات الخاصة بصاحب العمل ، الخبرة بالصناعة – حيث تعد خبرات الفرد بمجال الصناعة ذات أهمية – والتعليم الرسمي .

مبدأ السرية The Matter of Privacy : هناك أسباب كثيرة تزيد من حاجة مدير إدارة الموارد البشرية إلى تكثيف الرقابة على البيانات الخاصة بالموارد المخزنة في بنوك المعلومات . أولها : أن هناك كماً هائلاً من المعلومات عن الموظف تحويها بنوك المعلومات لدى أصحاب الأعمال . ثانيها : أنه اعتماداً على تعدد القائمين بتشغيل البيانات على الحاسب الآلي تتوافر فرص أمام الكثيرين للدخول إلى هذه البيانات . ثالثها : الجانب التشريعي مثل قانون السرية الفيدرالي لعام 1974 ، وقانون السرية الخاص ببيانات الأشخاص والصادر في نيويورك عام 1985 ، وهي القوانين التي تعطي بعض الموظفين حقوقاً قانونية فيما يتعلق بمن من حقه الدخول على البيانات المتعلقة بتاريخهم وأدائهم الوظيفي ، وكذلك قانون HIPAA (والذي ينظم استخدام السجلات الطبية) ، وقانون الأمريكيين العجزة .

وتعد الموازنة بين (1) الحق الشرعي لصاحب العمل في جعل هذه البيانات متاحة لمن يحتاجها داخل المنظمة . (2) حق الموظفين في مبدأ السرية ليس بالأمر الذي يمكن تحقيقه بسهولة . وأحد المداخل لتحقيق ذلك هو وضع كلمة سر للأقراص المرنة لنظم المعلومات الآلية (مثل للقراءة فقط ، للكتابة فقط) مما يساعد على حماية البيانات ، والحد من الدخول عليها ، وذلك حسب طبيعة وأهمية البيان . لذلك فإن المبرمجين على الحاسبات الآلية والمهتمين بإدخال البيانات عن الوظيفة ، والمرتبطة بالموظفين يمكن أن يصرح لهم فقط بإدخال البيانات على قاعدة البيانات . أما هؤلاء المعنيون بتفسيرها وتحليلها ، فيسمح لهم فقط بقراءة قدر معين من تلك البيانات مثل : عنوان الشخص ، رقم التأمين الاجتماعي . وعلى الجانب الآخر ، فإن مدير الموارد البشرية يصرح له عند رجوعه إلى قاعدة البيانات بالقراءة أو بالنسخ على حد سواء . ويلخص الشكل (5-5) بعض الإرشادات لتأمين سلامة البيانات الخاصة بالموظف .

التنبؤ بالعرض الخارجي من العمالة : Forecasting The Supply of Outside Candidates

إذا لم يتوافر داخلياً العدد الكافي من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، (أو كان هناك سبب آخر يدفعك للحصول على احتياجاتك من العمالة من خارج المنطقة) ، فإنك بالطبع ستكون بحاجة للتنبؤ بتوافر العمالة الخارجية . أشارت معدلات التوظيف لأقل من 4% في الولايات المتحدة في أوائل عام 2007 إلى أن مديري شئون العاملين قد يكونون مضطرين لزيادة استقطابهم لملء الوظائف الشاغرة .

ومن السهل الحصول على **معلومات كتلك** ، إما عبر الإنترنت أو في شكل مطبوع . فمثلاً ابحث عن مواقع التصورات الاقتصادية لمكتب الميزانية بالكونجرس الأمريكي (CBO) على سبيل المثال ،

http : // www.cbo.gov/showdoc.efm?index = 1824&sequence = 0

ومكتب إحصائيات العمال (BLS) ،

http : // www.bls.gov/news.release / ecopro . Toc . htm ,

ومن مصادر خاصة مثل الاقتصاديين في بنك أمريكا ،

http : // www.bank of America,. Com / newsroom / press / press . cfm? Press ID = Press . 20040312 . 02 htm .

يقدم موقع Business week لقطات أسبوعية للاقتصاد في صفحته الاستشرافية ، وكذلك تنبؤ سنوي يصدر في شهر ديسمبر . وأيضاً فإن مجلة Fortune تقدم تنبؤاً شهرياً للسنة التالية .

نظراً لإمكانية اقتحام المتطفلين من داخل المنظمة أو من خارجها لبيانات عن الموظف ، يمكن أن تتقي أقسام شئون العاملين اللصوص المحتملين باتباع القواعد الأربع الآتية :

1 - إجراء فحوصات خلفية سابقة لأى شخص سيكون له حق الدخول إلى معلومات شخصية .

2 - إن تغيب أى شخص مسئول عن الدخول إلى البيانات لمرض أو كان في عطلة عن العمل ، لا تستخدم موظفاً مؤقتاً ليحل محله . وإنما إحضار عامل موثوق به من قسم آخر .

3 - قم بإجراء فحوصات خبرة سابقة عشوائية مثل اختبار مخدرات عشوائي . لأنه بمرور 5 سنوات على تعيين الشخص يختلف الموقف .

4 - قصر الدخول إلى معلومات مثل SSIVS ، المعلومات الصحية ، وغيرها من البيانات الحساسة ، على مديري شئون العاملين الذين يحتاجون تلك البيانات للقيام بوظائفهم .

شكل (5- 5) المحافظة على سلامة البيانات

وكذلك فقد يتطلب التخطيط أن تتنبأ بتوافر المرشحين المحتملين للوظيفة في مهن معينة مثل الممرض ، مبرمج الكمبيوتر ، أو المدرس. فمؤخراً ، وعلى سبيل المثال ، كان هناك نقص في العرض من الممرضين . يتضمن O*NET احتمالات معظم المهن عبر الإنترنت . ويقوم مكتب إحصاءات العمل في وزارة العمل الأمريكية بإصدار توقعاته السنوية عبر الإنترنت وفي دورته الشهرية وفي Occupational outlook Quartesly كما تتنبأ مؤسسة العلم القومية بشكل منتظم بظروف سوق العمل في مجالات العلم والتكنولوجيا . كما أن هناك وكالات فيدرالية أخرى تقوم بإعداد التوقعات الوظيفية والمهنية مثل وكالات الصحة العامة ، ومركز خدمة التوظيف الأمريكي ، ومكتب التعليم الأمريكي .

ثانياً : إدراج وشرح مصادر المرشحين الخارجية

الإستقطاب الفعال : EFFECTIVE RECRUITING

بمجرد أن يصرح لك بشغل وظيفة شاغرة ، فإن الخطوة التالية هي أن تحدد المصادر التي سوف تعتمد عليها في استقطاب المرشحين لشغل هذه الوظيفة . ويعني الاستقطاب إيجاد أو جذب المتقدمين لشغل وظائف شاغرة لدى صاحب العمل .

ما هي أهمية الاستقطاب ؟ Why Recruiting Is Important

من الصعب أن نغالي في التأكيد على أهمية الاستقطاب الفعال . إذا لم يتوافر لديك سوى اثنين فقط من المرشحين للوظيفتين الشاغرتين ، فإنه لن تتاح أمامك فرصة للاختيار بين المتقدمين لشغل الوظيفتين ، بعكس لو توافر لديك من 10 إلى 20 مرشحاً ، فإنه يمكنك استخدام أساليب المقابلات الشخصية والاختبارات في تصنيفهم من أجل الوصول إلى أفضلهم .

هذا وتتزايد أهمية إجراء استقطاب ناجح . سيكون هناك انخفاض في العدد المعروض من العمال ، إلا إذا حال دون ذلك حدوث تغير دراماتيكي . وقد قدر مكتب إحصائيات العمل أنه سيتوافر في الولايات المتحدة 22 مليون وظيفة جديدة مابين عامي 2003 و2010 ، لكن لن ينضم سوى نحو 17 مليون موظف جديد إلى القوى العاملة . وهناك أمور عدة قد تغير من هذا السيناريو ، وهي إن واصلت الدولة تصدير وظائف أصحاب الياقات البيضاء ، عندئذ سيتناقص عدد الوظائف الجديدة المضافة . إلا أنه ، يبدو اتجاه العرض والطلب عام 2010 مواتياً للعامل .

حتى إن معدلات البطالة المرتفعة ، كما في عامي 2003 – 2004 ، لا تعني بالضرورة أنه من السهل إيجاد مرشحين صالحين للوظيفة . فمثلاً في استفتاء أجري خلال هذه الفترة ، قامت به وزارة العمل ، وجدت أن نحو نصف من أجرى عليهم الاستفتاء قالوا إنهم وجدوا «بصعوبة» متقدمين مؤهلين لشغل الوظائف . وقال نحو 40% إنه «من الصعب» العثور على مرشحين جيدين . وبالتالي فإن الاستقطاب الفعال ليس مهماً حينما يكون معدل البطالة منخفضاً فحسب .

تعقيدات الاستقطاب : Recruiting's Complexities

الاستقطاب ليس مجرد وضع إعلانات أو الاتصال بوكالات التوظيف ، وإنما هناك أمور أخرى عديدة تجعله أكثر تعقيداً :

أولاً : لابد أن تكون جهود الاستقطاب صحيحة على أساس الخطط الإستراتيجية للشركة . فمثلاً ، تتضمن القرارات بالتوسع في الخارج ، أو بشغل عدد كبير من الوظائف الخالية المتوقع أنك فكرت بعناية متى وكيف ستقوم بالاستقطاب .

ثانياً : سنرى أن بعض أساليب الاستقطاب متميزة عن غيرها ، على أساس نوع الوظيفة التي تقوم بالاستقطاب من أجلها .

ثالثاً : يعتمد النجاح في الاستقطاب بشكل كبير على موضوعات وسياسات عدم الاستقطاب . فمثلاً ، دفع 10% أكثر مما تدفعه معظم المنظمات الأخرى في مجالك سيساعدك في بناء عدد أكبر من المتقدمين وبصورة أسرع .

رابعاً : دائماً ما يستلزم الاستقطاب الجيد إجراء انتقاء مسبق للموظفين على نحو متزامن ، إما عن طريق إدراج احتياجات الوظيفة في الإعلان ، أو تقديم عرض واقعي مسبق للوظيفة خلال مكالمة أو اتصال . من غير المفيد إضاعة الوقت على المتقدمين الذين ليس لديهم اهتمام حقيقي بالوظيفة .

خامساً : تتأثر صورة المنظمة بنتائج الاستقطاب . فمثلاً يمكن أن تصعب سمعة التنوع الهزيل على المنظمات أن تستقطب الشخص الموهوب ، وخاصة بين النساء وبين الأقليات من طالبي العمل وقد يتضمن تصور الرسالة الصحيحة هنا استخدام مخرجات الإعلام التي تستهدف الأقليات ، والإعلانات المتنوعة إلى حد كبير ، والتأكيد على الشمولية في بيانات / إعلانات السياسة العامة ، واستغلال مستقطبي الأقليات والنساء .

أخيراً . وليس آخراً : (انظر قانون التوظيف) يوضح قانون التوظيف ما يمكن لمديري المستقطبين فعله ، ومالا يمكنهم فعله .

تنظيم الاستقطاب : Organizing the Recruitment Function

لابد أن تقرر المنظمات الأكبر على وجه الخصوص ، ما إذا كانت ستجري الاستقطاب بالشركة من مكتب الاستقطاب الرئيسي ، أو أنها ستجعله لا مركزياً .

هناك مزايا عديدة لجعل الاستقطاب مركزياً ، أولاها : يسهل تطبيق الأولويات الاستراتيجية للشركة . فمثلاً ، قامت كل وحدة من الوحدات الجغرافية لشركه GM ، بعمل الاستقطاب الخاص بها على حدة . قررت GM جعل الاستقطاب مركزياً لأنها كانت تريد تقوية علامتها التجارية للتوظيف . يرى الكثير جداً من المتقدمين المحتملين للوظيفة GM باعتبارها عتيقة الطراز بشكل ما . يقول مدير المكتب الموهوب في شركة GM نريد أن نقلع عن الرؤى القديمة وأن نكون أكثر واقعية . والآن يعمل نحو 45 من المحترفين المهنيين في قسم المكتسب الموهوب بالشركة ، في الاستقطاب لكل مصانع GM في أمريكا الشمالية .

وهناك مزايا أخرى للاستقطاب مركزياً ، فهو يقلل الازدواج (وجود مكاتب استقطاب متعددة بدلاً من مكتب واحد) ، ويسهل توزيع تكلفة التكنولوچيا الجديدة (مثل الاستقطاب المعتمد على الإنترنت وحلول الاختيار المسبق) على أقسام إضافية ، بناء فريق من خبراء الاستقطاب ، تسهيل تحديد أسباب تحسن (أو سوء) جهود الاستقطاب . وكذلك ، فإنه ينتج عنه تعاون . فمثلاً ، بدلاً من البحث عن محلل مالي واحد ، يمكن أن تستقطب موظفين لخمس وظائف ذات صلة من نفس مجموعة المتقدمين . وقد قام المحاسبان

ديليوت وتوش توهما تس مؤخراً بتصميم موقع عالمي للاستقطاب ، ومن ثم انتفاء الحاجة للإبقاء على 35 موقعاً محلياً منفصلاً للاستقطاب .

وعلى الجانب الآخر ، إن كانت تقسيمات المنظمة مستقلة ، أو احتياجات الاستقطاب متنوعة ، سيكون جعل مهمة الاستقطاب غير مركزية أكثر معقولية .

اعرف قانون التوظيف الخاص بك : Know your Employment Law

نشاطات ما قبل التوظيف : Preempbloyment Activities

كما سبق وأوضحنا في الفصل الثاني ، هناك عديد من القوانين المحلية والفيدرالية وأحكام المحاكم التي تحدد ما يمكن أن يقوم به ومالا يمكن أن يقوم به أصحاب العمل عند استقطاب متقدمين للوظيفة . فمثلاً ، لا يمكن أن يعتمد أصحاب العمل على نشر المعلومات عن الفرص التوظيفية شفهياحينما تكون القوى العاملة جميعها بيضاء أو جميعها من فئة أخرى مثل أن تكون جميعها من النساء أو جميعها من الشبان . وعلى نحو مشابه ، فمن غير القانوني أن تقدم معلومات زائفة أو مضللة لأعضاء أى جماعة ، أو أن تفشل أو ترفض نصحهم بفرص العمل وإجراءات الحصول عليها .

وعملياً ، فإن السؤال الرئيس في كل إجراءات الاستقطاب هل تقيد الطريقة المستخدمة المتقدمين المؤهلين من التقدم لشغل الوظيفة . فمثلاً ترفع الإعلانات الخاصة بجنس معين والتي تطلب «مساعد النادل» أو «رجال مطافي » الأعلام الحمراء . لذا فإن النقطة الجوهرية هي أنه من الأفضل بوجه عام تجنب قصر جهود الاستقطاب على طريقة واحدة فحسب ، استخدم وسائل متعددة للوصول على نحو واسع بقدر الإمكان .

في اختيار أسئلة استمارة طلب التوظيف ، يقترح البعض التفكير في عملية الاختيار باعتبارها تتكون من مرحلتين ، أولاهما لتحديد ما إذا كان المتقدم مؤهلا . اقصر أسئلة استمارة طلب التوظيف على التعريف بالهوية ، وتاريخ العمل ، وعلى الأسئلة التي تمكنك من تحديد ما إذا كان المتقدم لديه المهارات لتنفيذ مهام وظيفته ، وهذا يتضمن تحديد ما إذا كان لدى الفرد المعرفة والمهارات للقيام بوظيفته ، ربما من خلال اختبار التوظف . إن كانت الإجابة ايجابية ، قم بعمل عرض شرطى للوظيفة ، لكن أوضح أن الإخفاق في تنفيذ أى من شروط «المرحلة الثانية» قد يؤدي إلى الرفض . عندئذ ، قد تسأل أسئلة لعرض الوظيفة الشرطى مثل ، «كم مكثت من الوقت في العنوان الحالى و«هل لديك وسيلة نقل مناسبة للوصول إلى العمل » (انظر الشكل 5-6) .

هناك سببان لضمان أن المتقدمين يكملون استمارة طلب التوظف تماماً ، ويوقعون إفادة تشير إلى أن المعلومات المقدمة صحيحة .

أولاً : «دائما ما تدعم المحكمة إبطال المعلومات المزيفة عند تقديم طلبات للعمل» .

ثانياً : ربما يعكس عدم اكمال استمارة طلب التوظف عادات العمل الرديئة . قد يكتب بعض المتقدمين على عجل «انظر الملخص الملحق» بطلب التوظيف ; وهذا غير مقبول .

1 - هل لديك أي مسئوليات تتعارض مع الوظيفة ؟
2 - منذ متى وأنت تعيش في العنوان الحالي ؟
3 -هل لديك أي أقارب يعملون في هذه الشركة ؟
4 - هل لديك أي عيوب جسمانية تمنعك من القيام بمهام معينة ، وأين توجد الفراغات ، بالنسبة لك ؟
5 -هل لديك وسيلة مواصلات مناسبة للوصول إلى العمل ؟
6 - هل عانيت من مرض بارز (يمكن علاجه أو لا يمكن) خلال السنوات العشر الماضية ؟
7 - هل اتهمت بأى جناية أو لديك تاريخ لكونك شخصاً عنيفاً ؟
(وهذا سؤال عام لتجنب التوظيف المهمل أو الاستبقاء)
8 - ما هي خلفيتك التعليمية ؟ (المعلومات المطلوبة هنا تعتمد على احتياجات المنصب المتعلقة بالوظيفة) .

شكل (5-6) نموذج للأسئلة المقبولة في العرض الشرطي

التعاون بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين Line and Staff Cooperation : إن إخصائي الموارد البشرية المكلف باستقطاب الأفراد لشغل وظيفة شاغرة ، نادراً ما يكون مسئولاً عن الإشراف على أدائها . هو أو هي يجب أن يعرف بالضبط ما هي متطلبات الوظيفة ، وهذا يعني التحدث مع المشرف . مثال (بالإضافة إلى الحاجة إلى المعرفة بالضبط ما هي متطلبات الوظيفة ومواصفات الوظيفة) . ربما يريد المتخصص أن يعرف عن المشرف أسلوب القيادة وعن مجموعة العمل - هل هي مجموعة صعبة للتكيف معها على سبيل المثال؟ هو أو هي ربما يريد أيضاً زيارة موقع العمل . وإعادة النظر حتى وصف الوظيفة مع المشرف وذلك للتأكد ، أن العمل لم يتغير ، للحصول على أي تعمق إضافي في المهارات والمواهب الجديدة التي سوف يحتاجها العمل . وعلى هذا ، فإن التعاون بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين يكون بذلك ضرورياً .

ثالثاً : استقطاب المرشحين بفاعلية

قياس فاعلية الاستقطاب: MEASURING RECRUITING EFFECTIVENESS

قد ينفق حتى أصحاب الأعمال الصغيرة عشرات الآلاف من الدولارات سنوياً في استقطاب المتقدمين للوظيفة ، لكن القليل من الشركات يقيم فاعلية جهودها في الاستقطاب . هل تكلفة وفاعلية الإعلان عبر الشبكة العنكبوتية هي الأكبر أم في صحيفة الأحد . هل لابد أن نستخدم وكالة التوظيف هذه أو تلك . وجد أحد الاستبيانات أن نحو 44 % من أصل 279 منظمة أجرى عليها الاستبيان ، أن هناك محاولات رسمية لتقييم نتائج جهود الاستقطاب . يتعارض هذا الإهمال مع الفطرة السليمة .

ما الذي نقيسه وكيفية قياسه What to Measure : أما بخصوص ما الذي نقيسه ، فالإجابة «ما هو عدد المتقدمين الذين حصلنا عليهم من خلال كل مصدر من مصادر الاستقطاب» وهذا صحيح . «كلما زاد عدد المتقدمين عن الوظائف المطروحة لشغلها ، سيكون بإمكان الشركة أن تكون أكثر قدرة على الاختيار .

والمشكلة هي **أن العدد الأكبر ليس دائماً هو الأفضل** ، حيث يحتاج صاحب العمل إلى متقدمين مؤهلين يمكن استخدامهم ، وليس متقدمين فحسب . قد يؤدي الإعلان عبر الإنترنت إلى تقدم الآلاف لشغل الوظيفة . وحتى بالنسبة للاختيار المسبق عبر الكمبيوتر والسوفت وير ، فلا تزال هناك تكاليف في إدارة مجموعات المتقدمين : على سبيل المثال ، إجراء المقابلات والاختيار من عدد أكبر من المتقدمين .

وعلاوة على ذلك ، فلا يعني وجود عدد أكبر من المتقدمين انتقائية أكبر وبشكل أوقع ، المدير الذي يتطلع لاستخدام خمسة مهندسين ، لن يكون انتقائياً في وجود 20,000 متقدم مثلما الحال في وجود 10,000 متقدم . لذا فالعبرة ليست بالكم وإنما بالكيف .

كيفية قياس فاعلية كل مصدر من مصادر الاستقطاب How to Measure : وهي طريقة تقدير المتقدمين من كل مصدر باستخدام أدوات الاختيار المسبق البسيطة . (انظر الجدول 5-1) ، على سبيل المثال ، وجود متقدمين يؤدون مهام وظيفية متعددة (اختيار «عينات العمل») ، أو اختبار معرفة المتقدم بالوظيفة ، هي طرق بسيطة لتقييم أهلية المتقدم من كل مصدر . وبعد التقييم ، قد يحتاج صاحب العمل لإعادة توجيه دولارات الاستقطاب من المصادر التي تنتج متقدمين أكثر لكن من ذوي الجودة الأقل ، إلى مصادر المتقدمين الأقل عدداً لكنهم أفضل .

جدول (5-1) أدوات الاختبار التي يمكن استخدامها للتقييم البدني

أداة الاختبار	مدى صدقها في التنبؤ بالأداء الوظيفي
- الاختبارات :	
اختبارات القدرة العقلية العامة	,51
اختبارات الضمير	,31
اختبارات الأمانة	,41
- الطريقة :	
اختبارات عينة العمل	,54
اختبارات المعرفة الوظيفية	,48
المقابلات المركبة	,51
البيانات الجغرافية الحيوية	,35
معدل الدرجة	,23
تصنيفات التدريب والخبرة	,11

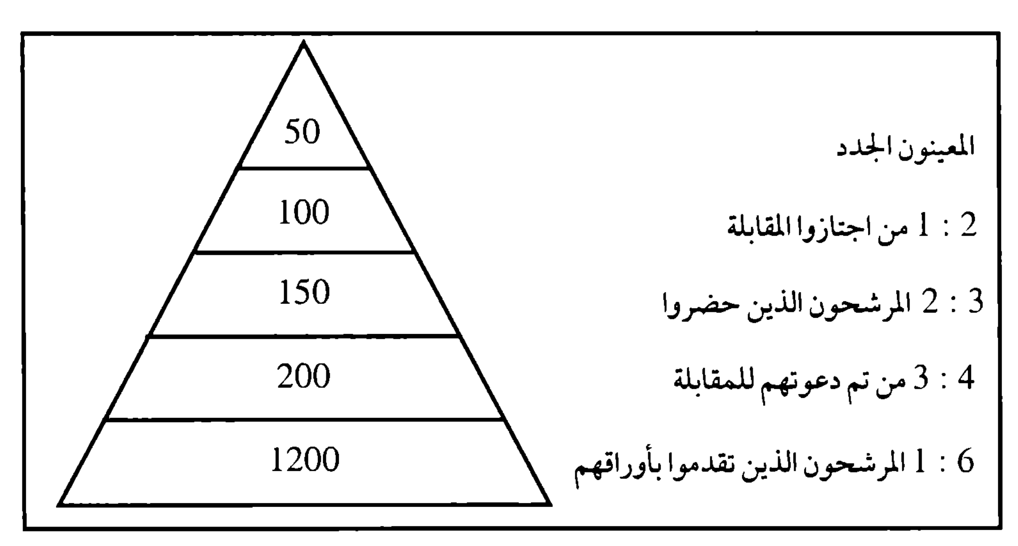
مثال للأداء المرتفع A High-Performance Example : تستخدم شركة GM الطبية مدخلاً آخر . حيث تستخدم الشركة نحو 500 عامل فني سنوياً لاختراع وصنع أدوات طبية متطورة ، مثل الأدوات الفاحصة CT ، وآلات تصوير الرنين المغناطيسي . حيث لابد أن تتنافس Gt الطبية لأجل الموهوبين مع النظراء في مايكروسوفت ، من الملاحظ أنها خفضت تكاليف التوظيف بـ 17 % ، وقللت الوقت لشغل الوظائف الشاغرة بنسبة تتراوح من 20 % إلى 30 % ، وخفضت نسبة الاستخدامات الجديدة إلى النصف للذين لا يعملون بنجاح .

وقد حققت GM الطبية ذلك بتطبيق أفضل ممارسات أساليب الإدارة . فمثلاً ، أوقفت الشركة " خطة التوظيف متعددة الأجيال " لتواصل كل خطة منتج متعددة السنوات من خطط منتجاتها . وبهذه الطريقة ، يمكن للإدارة أن تتنبأ باحتياجاتها من التوظيف لعامين أو ثلاثة مقدماً .

وكذلك فقد طبقت GM الطبية بعضاً من أساليب المتابعة لمعاملاتها مع المستقطبين . فمثلاً ، دعت إلى اجتماع منذ عدة سنوات لعشرين من المستقطبين وأخبرتهم بأنها ستعمل مع أفضل عشرة منهم . ولقياس

«الأفضل» ، ابتكرت الشركة قياسات مستوحاة من أساليب التصنيع ، مثل « نسبة الخلاصات التي ينتج عنها مقابلات شخصية» و«نسبة المقابلات التي تؤدي إلى عروض . وبشكل مشابه ، اكتشفت الشركة أن الموظفين الحاليين فاعلون للغاية مثل الأسانيد الخاصة بالموظفين الجدد ذوي المستوى العالي تكنولوجياً . فمثلاً ، أجرت GM الطبية مقابلات شخصية لـ 1% فقط من المتقدمين الذين قدموا ملخصاتهم ، بينما لا تؤدي 10% من مراجعات الموظفين إلى مقابلات شخصية فحسب ، وإنما إلى تعيينات فعلية .

لذا قامت GM الطبية بخطوات لمضاعفة عدد مراجعات الموظف ، وقد بسطت استمارة المراجعة ، وأسقطت إجراءات الإحالة البيروقراطية ، وأضافت مكافأة صغيرة من شهادة منحة Sears لتشير إلى المرشح المؤهل . وكذلك فقد رفعت GM حافز الـ 2,000 دولار إن تم تعيين الشخص و3,000 دولار إن كان مهندس كمبيوتر .



شكل رقم (5 -7) هرم اجتياز عملية الاستقطاب

هرم اجتياز الاستقطاب : The Recruiting Yield Pyramid

يلجأ بعض أصحاب الأعمال إلى استخدام ما يُسمى بمعدل الاجتياز خلال تخطيطهم لسياسة الاستقطاب ، من أجل تحديد العدد المطلوب من طلاب الوظيفة ، حتى يمكن الوصول من بينهم إلى العدد المطلوب تعيينه . وكما هو مبيَّن في الشكل (5-7) فإن الشركة تعلم بأن هناك 50 محاسباً يلزم عليها الاستعانة بهم في أوائل العام القادم . وبالاعتماد على الخبرة ، **فإن الشركة تعلم أيضاً** :

- عدد العروض التي تقدم بالقياس إلى العدد الفعلي المطلوب تعيينه يبلغ 2 : 1 .
- عدد المرشحين الذين تتم مقابلتهم من بين المتقدمين تمثل 3 : 2 .
- بينما تبلغ نسبة المرشحين الذين تتم دعوتهم للمقابلة إلى من يحضر منهم بالفعل 4 : 3 .
- وأخيراً ، فإن الشركة تعلم أن نسبة من حضروا إلى من تم دعوتهم بالفعل 6 : 1 ، أى من بين كل ستة أفراد يتقدمون من مصادر الاستقطاب المختلفة تتم دعوة واحد منهم فقط للحضور .

وبالاعتماد على المعدلات السابقة ، فإن الشركة يلزم أن يكون لديها 1200مرشح كي تصبح قادرة على دعوة 200 منهم للحضور إلى مكاتبها لإجراء المقابلات الشخصية ، وسوف يحضر إلى الشركه 150 ممن تم دعوتهم للمقابلة ، ومن بين هؤلاء سوف يجتاز المقابلة 100 مرشح ، ومن بين هؤلاء المائة سوف يتم تعيين نصفهم (50 مرشحاً) . (وقد يحتاج صاحب العمل أيضاً أن يحلل عدد الأشخاص الذين يلزم تعيينهم ، عندما يعلم العدد الذي رحل في السنة الأولى .

رابعاً : تسمية ووصف المصادر الداخلية الرئيسة للمرشحين

المصادر الداخلية للمرشحين : INTERNAL SOURCES OF CANDIDATES

بالرغم من أن Monster.com ، ووكلاء التوظيف والإعلانات عادة ما تتبادر إلى الذهن عند التفكير في الاستقطاب ، إلا أن الموظفين الحاليين أو (الترقيات من الداخل) - غالباً ما تكون أفضل مصادر المرشحين .

المصادر الداخلية- الحجج المؤيدة والحجج المناهضة : Internal Sources : Pros and Cons

لا شك أن شغل الوظائف الشاغرة بمرشحين من الداخل له العديد من المزايا . حيث ينظر الموظف إلى هذا الإجراء على أنه نوع من المكافأة مما يضاعف أو يدعم من روحهم المعنوية ومن ثم أدائهم . كما أن المرشحين من الداخل يكونون أكثر ولاء لأهداف الشركة . كما أن الترقية من الداخل يمكن أن تدعم من انتماء الموظف وعنصر المنافسة . وأيضاً فإن المرشحين من الداخل يحتاجون إلى توجيه وتدريب أقل مقارنة بزملائهم من الخارج .

ومع ذلك ، فإن الاستقطاب من الداخل من الممكن أن تكون له نتائج عكسية ، فالموظفون الذين يتقدمون لتلك الوظائف ويتم رفضهم ، ربما يصبحون ساخطين . لذلك ، فإن إبلاغ طلاب الوظائف الذين لم يوفقوا بأسباب رفضهم ، وما هو المطلوب منهم اتخاذه لتجنب الرفض مستقبلاً يعد من الأمور المهمة .

هذا ويتجه الكثير من أصحاب الأعمال إلى مطالبة المديرين بحصر الوظائف الشاغرة ، وعقد مقابلات شخصية مع المرشحين من الداخل : بل وإن المدير غالباً ما يكون ملماً مقدماً بالتواريخ التي يحتاج فيها إلى الاستعانة بموظفين ، لذلك فإن مطالبته بمقابلة المرشحين من الداخل ، هو من قبيل الوقت الضائع للجميع . هذا وأحياناً ما ينتاب الجماعات عدم رضاء عندما يكون مشرفهم الجديد من بينهم من الداخل ، كما أن ضيق نطاق الاختيار بقصره على الداخلي فقط Inbreeding يعد أحد العوائق . فالمديرون الذين تتم ترقيتهم من الداخل يكون لديهم فكرمتقارب ، في الوقت الذي نجد فيه التجديد والابتكار من خلال الفكر الإداري الجديد أمراً مطلوباً .

إيجاد مرشحين من الداخل : Finding Internal Candidates

لزيادة فاعلية هذا المصدر ، فإن الترقية من الداخل تستلزم ضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، وتقارير أو سجلات شخصية للأداء ، وكذا أنظمة تراكم المهارات . أما بالنسبة للملصقات الداخلية في

الإعلان عن الوظائف ، فغالباً ما تكون من خلال نشرات تعلق على لوحات مخصصة لذلك يوضح بها الصفات والمؤهلات المطلوبة . وجداول العمل ، ومعدل الدفع .

وكذلك ، فإن أدوات فحص المؤهلات المذكورة سلفاً (مثل بنوك المهارات عبر الكمبيوتر) تلعب دوراً . وبالتالي ، فإن التمعن في تلك البيانات قد يتبين عنه الأشخاص الذين لديهم استعداد لمزيد من التدريب أو الأشخاص الذين لديهم خلفية صحيحة عن الوظيفة الشاغرة .

إعادة تعيين الموظفين : Rehiring

هل يجب أن تعيد تعيين شخص سبق له ترك العمل لديك؟ ربما . على الجانب الإيجابي ، إن هؤلاء الموظفين يكون لديهم سابق معرفة بنظام العمل بالشركة ، وأكثر إلماماً بثقافتها وأسلوبها في الأداء . إلا أن المعارضين لهذه السياسة ، يرون أن هؤلاء الموظفين قد يعودون إلى الشركة واتجاهاتهم الإيجابية نحوها أقل ، كما أن إعادة الاستعانة بهم وبخاصة في الوظائف الإدارية العليا ، ربما يعطي مؤشراً للموظفين الحاليين بأن أفضل الطرق للترقي والتقدم هو ترك الشركة لفترة ثم العودة إليها بالوظائف العليا .

وعلى أي حال ، هناك طرق عديدة للحد من ردود الفعل السلبية . فبمجرد إعادة تعيين الموظفين الذين سبق ، وإن تركوا وظائفهم لديك لفترة من الزمن اعتماداً على مالديهم من سنوات خبرة ، فإنه يلزم الاستفسار بعناية واهتمام عما كانوا يقومون به من أعمال ومهام خلال فترة تركهم الشركة . وكما يقول أحد المديرين : أنا لست بحاجة إلى إعادة تعيين الشخص الذي كان يشعر بأنه ظلم أو عومل معاملة سيئة قبل تركه للعمل بالشركة .

التخطيط المتتابع أو المتعاقب : Succession Planning

يُعد التنبؤ بالكفاءات التنفيذية المتاحة داخلياً أحد الأمور المهمة في عملية التخطيط المتتابع ، وهي عملية متواصلة لتحديد وتقييم وتطوير الوظائف القيادية لتحسين الأداء . وحيث يهدف التخطيط المتتابع لتحديد وتطوير موظفين لشغل وظائف معينة ، فإن إدارة الأشخاص الموهوبين تعد نشاطاً أوسع ، حيث تتضمن تحديد واستقطاب وتعيين وتطوير الموظفين ذوي الاستعدادات العالية . فنحو 36% من أصحاب الأعمال لديهم برامج رسمية للتخطيط المتتابع في الموضع الصحيح .

ويستتبع التخطيط المتتابع ثلاث خطوات : تحديد وتحليل الوظائف الحاكمة / الرئيسة ، إيجاد وتقييم المرشحين ، واختيار من سيشغل تلك المناصب .

أولاً : واستناداً إلى الأهداف الإستراتيجية للشركة ، تحدد الإدارة العليا ومدير شئون العاملين الوظائف الرئيسة التي تحتاج إليها الشركة ، ثم يقومون بصياغة مواصفات الوظيفة . وعندئذ ، قد تتطلب خطط التوسع في الخارج التعظيم من الإدارة الموهوبة في القسم الدولي بالشركة ، وكما يقول أحد خبراء التخطيط

المتتابع «لا» يمكن إدراك خطة الشركة الإستراتيجية إلا حينما يكون الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ويقوم بالأشياء المناسبة .

وبعد ذلك ، تتحول الإدارة إلى إيجاد وتقييم مرشحين لهذه الوظائف . ويعني «الإيجاد» تحديد المرشحين المحتملين سواء الداخليين أو الخارجيين لشغل المناصب الرئيسة ، وعندئذ يتم إمدادهم بالخبرات التطويرية التي تلزم ليصبحوا مرشحين قابلين للعمل عند شغلهم الوظيفة . وتقوم المنظمات بتطوير الموظفين ذوي الدرجة العالية من الاستعداد من خلال وسائل عدة ، لكن معظمها يستخدم التدريب الداخلي والتجارب الوظيفية المتبادلة ؛ وكذلك الدوران الوظيفي ، والتدريب الخارجي ، والمهارات العالمية / المحلية .

وأخيراً ، يتطلب التخطيط المتتابع تقييم هؤلاء المرشحين ، واختيار من منهم سيشغل المناصب الرئيسة بالفعل .

تحسين الإنتاجية من خلال HRIS :

Improving Productivity Through HRIS : Succession Planning Systems

أنظمة التخطيط المتتابع ، يعتمد أغلب أصحاب الأعمال الضخمة على برامج السوفت وير ، لتسهيل عملية التخطيط المتتابع ، فمثلاً ، حينما أصبح لاري كرن رئيس شركة Dole Food ، كانت الشركة تستخدم اللامركزية إلى حد كبير ، فقد كانت كل شركة من شركاتها العاملة المنفصلة توجه معظم نشاطاتها الخاصة بشئون العاملين ، بما فيها التخطيط المتتابع . وكانت إستراتيجية كرن تتضمن تحسين الأداء المالي من خلال تقليل الفائض وجعل أنشطة معينة مركزية ، بما فيها التخطيط المتتابع .

وقد أعانت التكنولوجيا كرن للقيام بذلك . فبدلاً من الإبقاء على نظام معلومات الموارد البشرية الغالي (HRIS) ، أسقطت Dole تلك الأنشطة ، وتعاقدت مع ممولين لنظام طلب التوظف (ASPs) لمعالجة أمور مثل إدارة جدول الرواتب . وبالنسبة لإدارة التتابع ، اختارت شركة Dole برامج Soft Ware معينة من Pilat NAI ، التي تستخدم سوفت وير وتحتفظ بكل البيانات عن مساعديها من إجل الراتب الشهري .

كان سهلاً على مديري شركة Dole استخدام نظام التخطيط المتتابع لـ Pilat . وقد وصلوا إلى البرنامج عبر الشبكة العنكبوتية باستخدام كلمة سر . وقد قاموا بملء الملخصات عبر الإنترنت بأنفسهم ، بما فيها الاهتمامات المهنية ، ولاحظوا اعتبارات معينة مثل القيود الجغرافية . وكذلك قام المديرون بتقييم أنفسهم في أربعة اختصاصات . وحينما يكمل المدير إدخال المعلومات الخاصة بالتخطيط المتتابع ، يبلغ البرنامج للرئيس من المدير أتوماتيكياً ، عندئذ يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسه ، ويحدد ما إذا كان يستحق الترقية أم لا . وكذلك يقوم المدير بتقييم استعداد الشخص الكلي . ويذهب التقييم والملخصات عبر الإنترنت أتوماتيكياً إلى رئيس القسم ومدير شئون العاملين . وقد استخدم نائب الرئيس الأعلى لشئون العاملين في شركة Dole

وفي أمريكا الشمالية تلك المعلومات لعمل خطة تطوير معينة لكل مدير ، بما فيها السينمار والبرامج الأخرى .

المصادر الخارجية للمرشحين : OUTSIDE SOURCES OF CANDIDATES

لا يمكن للشركات أن تحصل دائماً على كل الموظفين الذين تحتاجهم من الموظفين الحاليين ، أحياناً لا تريد الشركات ذلك . سنلقي نظرة على المصادر التي تستخدمها الشركات لإيجاد المرشحين من الخارج .

الاستقطاب عبر الإنترنت : Recruiting Via The Internet

يلجأ معظم الناس الآن للبحث عن وظائف عبر الإنترنت . وقد وجدت إحدى الدراسات الميدانية أنه في يوم نموذجي ، دخل ما يزيد على 4 ملايين شخص على شبكة الإنترنت للبحث عن وظائف . توضح الدراسات أن معظم أصحاب الأعمال ومعظم الوظائف ، يعتمدون على الإعلانات على شبكة الإنترنت والاستقطاب كمصدر للاختيار . فعلى سبيل المثال ، حصل Cheese Cake, Factory على ثلث المتقدمين للإدارة عبر الشبكة العنكبوتية . ويدرج الشكل (5-8) بعض أهم مواقع استقطاب الوظيفة .

بل وأكثر من وضع إعلانات على شبكة الإنترنت على مواقعها ومواقع مثل Monster.com ، قام مديرون كثيرون ببحث على مواقع مثل Hot Jobs . فمثلاً حينما نشر مدير شئون العاملين في شركة للمنتجات الهيدروليكية ، إعلاناً يوم الأحد في الجريدة المحلية ، تكلف الإعلان 3,000 دولار ، ونتج عنه 30 ملخصاً ، 10% منها كانت ملائمة . بالمقارنة ، وجد أن البحث في موقع Hot Jobs ، نتج عنه 52 ملخصاً ، الكثير منها ضم خبرة الصناعة الضرورية . ويقول «وجدت مرشحين مؤهلين بدرجة أكبر من خلال البحث عن ملخصات بعدد أكثر مما كان من خلال الملصقات» . تستفيد المواقع الجديدة من شيوع الشبكة الاجتماعية لتقديم المساعدة في الاستقطاب . فمثلاً ، يقوم المستخدمون بتسجيل أسمائهم ، وعناوينهم ، ونوع العمل الذي يقومون به على مواقع مثل linkIn.com, monster net working ، وتسهل تلك المواقع تطوير العلاقات الشخصية للعمل عبر شبكة الإنترنت ، والتعيين ومراجعات الموظف .

المزايا Advantages : بوجه عام ، من أهم المزايا المترتبة على استخدام المنظمات لشبكة الإنترنت في التوظيف أنها تسهم في تخفيض التكاليف ، فهي تجذب عدداً أكبر بشكل أسرع ولوقت طويل وبتكلفة أقل ، من أي طريقة أخرى . فمثلاً ، لم تعد Marsha Wheatley ، مديرة شئون العاملين في مؤسسة حماية المحاصيل في واشنطن ، تنشر إعلاناً يتكلف 400 دولار في جريدة واشنطن بوست ، حينما تبحث عن أشخاص محترفين ، وإنما تقوم بعمل إعلان على موقع washingtonPost.com بتكلفة 200 دولار فقط . وتقول «بدلاً من إعلان صغير تقول إن ACPA بحاجة إلى محاسب ، احصل على صفحة كاملة لوصف الوظيفة أو تقديم معلومات حول المؤسسة ، وبها رابط بموقعنا على الشبكة العنكبوتية» . وقد قدرت أن عدد المتقدمين عبر الإنترنت هو تسع مرات أكثر من المتقدمين عبر الجريدة . وربما يكون لإعلان الجريدة مدى زمني من 10 أيام . بينما يظل الإعلان عبر الإنترنت 30 يوماً أو يزيد .

المساوئ Disadvantages : هناك مشكلتان محتملتان يمكن أن يتسبب فيهما الاستقطاب عبر الإنترنت :

الأولى : إن القليل من كبار السن وأقليات معينة هم الذين يستخدمون الإنترنت ، لذا فإن تجميع واختيار طلبات التوظيف عبر الإنترنت قد يستثني عدداً أكبر من المتقدمين كبار السن وأقليات معينة . ولبرهنة أنهم يعملون وفق قوانين EEOC ، لابد أن يكون أصحاب الأعمال على وعي بأصل كل متقدم ، وجنسه وجماعته العرقية . ورغم ذلك ، فمن السهل تقديم الملخصات عبر الإنترنت بأن الكثير من طلبات العمل غير مطلوبة ، وليست مطابقة لمواصفات الوظيفة . وبالتالي ، فقد لا يكون الكثير من المتقدمين للعمل «متقدمين» لأغراض EEOC . تحدد إرشادات السلامة الموحدة فيما يخص اختيار الموظف ، المتقدم للوظيفة عبر الإنترنت كالتالي :

- يعمل صاحب العمل لشغل منصب معين .
- يتبع الفرد الإجراءات المعيارية لصاحب العمل فيما يخص تقديم طلب الوظيفة .
- يحدد الفرد رغبته في منصب معين .

اسم الشركة وموقعها على الإنترنت	متوسط عدد الوظائف المدرجة للربع الأخير	عدد الشركات العميلة التي تعلن عن وظائف في الخارج	مدى الوصول لكل مليون مستخدم	العملاء الرئيسيون
1. 1. CAREERBUILDER.COM www.careerbuilder.com	1.5 million (50 percent)	250,000 (25 percent**)	3,090	Yum Brands, RadioShack, General Electric, Sprint, Deloitte, Morgan Stanley
2. 2. MONSTER www.monster.com	1.1 million (38 percent)	275,000 (38 percent)	3,515	Home Depot, Nordstrom, McDonald's, Johnson & Johnson, Countrywide Financial, PepsiCo
3. 3. COLLEGERECRUITER.COM www.collegerecruiter.com	250,000 (36 percent)	12,500 (20 percent)	39	Army National Guard, Red Lobster, RadioShack, Wells Fargo, CIA
4. 5. CAREERJOURNAL.COM www.careerjournal.com	125,000 (67 percent)	4,468 (12 percent)	117.5	Accenture, Allstate, Deloitte, UBS, Edward Jones, Medtronic, Xerox
5. 6. DICE INC. www.dice.com	89,286 (32 percent**)	8,300 (38 percent**)	574	IBM, Sun Microsystems, Microsoft, BearingPoint, Rockwell Collins, Sogeti, AOL
6. 7. NATIONJOB www.nationjob.com	61,997 (8 percent)	6,000 (17 percent)	55.5	Wyeth, Dow Corning, Lockheed Martin, Mayo Clinic, Northrop Grumman
7. 8. TRUECAREERS www.truecareers.com	35,000 (no change)	90 (10 percent)	25.5	Deloitte, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Merrill Lynch
8. N/A THELADDERS.COM www.theladders.com	30,000 (200 percent)	8,632 (-15 percent)	223	Wachovia, Microsoft, UnitedHealth Group, Aetna, Oracle, ADP, KPMG
9. 9. EXECUNET www.execunet.com	25,000 (19 percent)	Would not disclose (N/A)	45	A.T. Kearney, Spencer Stuart, Merrill Lynch, DHR, Wachovia
10. 11. VETJOBS www.vetjobs.com	21,000 (28 percent)	600 (100 percent)	1.05	BNSF Railway, CIA, Defense Intelligence Agency, Home Depot, Oracle Consulting
11. 12. CAREERBANK www.careerbank.com	18,000 (50 percent)	1,230 (79 percent)	51	PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, Wachovia, Lehman Brothers, Robert Half International
12. 13. MEDZILLA www.medzilla.com	10,000 (no change)	3,500 (no change)	15.5	Aventis, Genentech, Allergan, Merck, Pfizer, Alcon, Amgen

شكل رقم (8-5) أهم الإعلانات الوظيفية المصنفة وفقاً لمتوسط عدد القوائم الوظيفية

لاحظ أنه وفقاً لهذا التعريف ، وربما لا يكون صاحب العمل بحاجة لأن يكون على وعي بأصل أو جنس أو الجماعة العرقية «لغير المتقدمين للوظيفة» .

أما التحدي الثاني ، فهو أن الاستقطاب عبر الإنترنت غالباً ما تنتج عنه وفرة مبالغة من شئ جيد ، حيث يغمر أصحاب العمل بالملخصات . إلا أن هناك طرقاً عديدة لعلاج ذلك . كما ذكرنا سلفاً ، أعلن مصنع Cheese Cake عن قوائم مفصلة بالواجبات الوظيفية ، لذا فمن ليس لديه الرغبة لن يتقدم بطلب الوظيفة . وهناك طريقة أخرى ، وهي جعل الباحثين عن الوظيفة يجيبون على استفتاء قصير قبل الاختيار عبر الإنترنت ، لتحديد من منهم سيكمل عملية التعيين . (يتضمن ذلك مخاطر قانونية ، خاصة إن نتج عن ذلك استثناء متقدمين من الأقليات أو النساء) . ويستخدم معظم أصحاب الأعمال كذلك أنظمة لمتابعة المتقدم - نناقشها فيما يلي :

استخدامASP لمتابعة المتقدم Using Applicant Tracking : تميل الإعلانات عبر الشبكة العنكبوتية إلى إيجاد عدد كبير للغاية من المتقدمين ، حيث تنصب معظم الشركات أنظمة متابعة للمتقدم لدعم جهودها للاستقطاب على الهواء أو غير ذلك . وأنظمة متابعة المتقدم (من شركات مثل Itrack-Itsolutions.com) هي أنظمة عبر الإنترنت تساعد أصحاب الأعمال في جذب وتجميع وانتقاء وتصنيف وإدارة المتقدمين لشغل وظيفة ، كما أنها تقدم خدمات عديدة ، من ضمنها إدارة الطلبات (لمراقبة الوظائف الشاغرة بالشركة) ، وجمع بيانات عن المتقدم (لفحص بيانات المتقدم داخل النظام) ، وإعداد التقارير (إعداد تقارير عديدة متعلقة بالاستقطاب مثل تكلفة كل تعيين ومصدر التعيين) .

فعلى سبيل المثال ، مع وجود 10,000 وظيفة شاغرة سنوياً ، تحولت Sutter Health Corporation إلى الاستقطاب عبر الإنترنت ، لكن هذا الأمر قد عقد الأمور بالنسبة لـ Sutter ، فالإعلانات عبر الإنترنت تولد ما يزيد على 300,000 طلب وظيفي كل عام . حيث وصلها عدد كبير للغاية من الملخصات عبر البريد الإلكتروني ، ومن خلال موقعها على الشبكة العنكبوتية ، فتتكدس تلك الطلبات ، في انتظار أن تبدأ أقسام شئون العاملين في مؤسسات Sutter الفرعية في فحصها .

وكان الحل الذي اقترحته Sutter Health هو أن تلتحق بـ Recruitsoft في سان فرانسيسكو . وRecruitsoft هي خدمة استقطاب طلبات التوظف (ASP) . وهي تقوم بكل عمل ضيافة الموقع الوظيفي لـ Sutter Health . ومثلما مقدم خدمة طلبات التوظيف (ASP) ، فإن برنامج الاستقطاب Recruitsoft لا يعلن عن الوظائف الشاغرة في Sutter Heaith وجمع ملخصاتها فحسب ، وإنما كذلك يقدم للشركة «طريقة أتوماتيكية للتقييم» ، والتصنيف وملاءمة IT ، وجميع المرشحين الآخرين للوظيفة بوظائف شاغرة معينة . فمثلا يختار نظام برنامج الاستقطاب Recruitsoft أوتوماتيكياً ، الملخصات الآتية ، ويقارنها بالمتطلبات الوظيفية في sutter ، ويشير إلى المتقدمين ذوي الأقدمية . مما ساعد Sutter لتخفيض عملية الاستقطاب من أسابيع إلى أيام ، وبالتالي مساعدتها في متابعة سير إستراتيجية Sutter في التمدد .

تصميم إعلانات وأنظمة فاعلة عبر الإنترنت Designing Effective Internet Ads and Systems : يعد أمراً مهماً تصميم إعلانات وأنظمة فعالة عبر الإنترنت . ويخمن البعض أن أصحاب الأعمال ليس لديهم سوى أربع دقائق تقريباً «قبل أن يدير المتقدمون عبر الإنترنت انتباههم إلى مكان آخر / موقع آخر» .

وبالتالي ، فإن أصحاب الأعمال ييسرون استخدام مواقع الشبكة العنكبوتية لاصطياد الوظائف : 71% من معلومات التوظيف لـ 500 وظيفة في شركة Standard & Poor بضربة واحدة بعيداً عن صفحاتهم الرئيسة . ويمكن أن يقدم الباحثون عن الوظائف ملخصاتهم عبر الإنترنت على جميع مواقعFortune الـ 500 ، وعدد أقل يمنح الباحثين عن الوظائف خيار إكمال طلبات التوظيف عبر الإنترنت ، رغم أنها الطريقة التي يفضلها الكثير من المتقدمين ، وفقاً لأحد الخبراء .

إن أفضل الإعلانات على الشبكة العنكبوتية لا تنقل إعلانات الجريدة إلى الشبكة فحسب ، حيث قال أحد المتخصصين ، إن استخراج مستقطبين من «عقلية الإعلانات والطلبات المتضائلة «تعد مشكلة كبيرة» الشكل (5-9) مثالاً لإعادة تدوير إعلان مطبوع إلى إعلان على الإنترنت . أما الإعلان غير الفعال على شبكة الإنترنت تكون صياغته هزيلة ، ويحوي الكثير من الاختصارات التي لا حاجة لها ، ولا يقول الكثير عن المزايا التي تجعل الباحث عن الوظيفة يرغب في هذه الوظيفة أو في صاحب العمل .

الآن ، فلنلق نظرة على إعلان مؤثر على شبكة الإنترنت في الشكل (5-9) ، حيث يستخدم كلمات رئيسة مرغمة مثل «عمولات ممتازة» و«غير مدفوع» . فهو يقدم أسباباً جيدة (مثل «لا يوجد سفر») تشجعك على الرغبة في العمل لهذه الشركة ، ويبدأ برأسية تخطف الانتباه .

أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 256 خريجاً من مدارس الأعمال التجارية سبب تخلص شركات عديدة منهم تستقطب عبر شبكة الإنترنت . **وتضمنت الاعتراضات** :

- تفتقد الوظائف الشاغرة المعلومات المناسبة (مثل مواصفات الوظيفة) .
- غالباً ما يكون صعباً صياغة ملخصات ونشرها في الشكل المطلوب لموقع الاستقطاب الخاص بصاحب العمل .
- عبر الكثيرون من المجيبين عن قلقهم بشأن سرية المعلومات التي يقدمونها ، وغالباً ما تجعل أعمال الجرافيك الهزيلة من الصعب استخدام مواقع النت .
- وقد كانت التغذية الاسترجاعية البطيئة من صاحب العمل (على أساس إجابات المتابعة واستقبال الطلبات عبر الإنترنت) مزعجة .

أخيراً ، لاحظ أن الاستقطاب عبر الإنترنت دائماً ما يتطلب تحذيراً على جانب المتقدمين . فالكثير من لوحات الإعلان عن وظائف لا تؤكد على «شرعية» المستقطبين الذين يدخلون إلى مواقعهم إلا بالقدر

القليل ، علاوة على ذلك ، يملأ متقدمون كثيرون الاستمارات عبر الإنترنت بتفاصيل شخصية مثل أرقام التأمين الاجتماعي ، غير مدركين أن المواقع التي يستخدمونها تديرها شركات ASP ، أكثر من الشركة التي يتقدمون إليها بطلبات التوظيف .

خامساً : شرح مفهوم/ تحليل الوظائف في عالم بلا وظائف

الإعلان: ADVERTISING

بينما يحل الاستقطاب عبر الشبكة العنكبوتية محل الإعلانات عن الوظائف الخالية بشكل متسارع ، إلا أن نظرة سريعة على أي جريدة أو مجلة مهنية أو متخصصة في مجال الأعمال ، ستؤكد أن الإعلانات المطبوعة لا تزال شائعة . ولاستخدام إعلانات الوظائف الخالية بنجاح ، لابد أن يراعي أصحاب الأعمال أمرين : وسيلة الإعلان المستخدمة ، وشكل الإعلان .

نموذج لإعلان غير مؤثر على شبكة الإنترنت

Unix Solaris Admin
مدير ويندوز 2000

فرصة عمل رائعة في مشروع للاتصالات / الإنترنت - مرشحين محليين فقط الآن . قد تأخذ في الاعتبار كذلك العقد الفرعي إن قضى المرشح ما يزيد على 6 سنوات في

Unix Solarir Admin exp.
Solaris Unix Solaris Systems Admin

لابد أن تكون لديك خبرة في الويندوز 2000

خبرة من 3-4 سنوات على الأقل في System Admin

خبرة لا تقل عن 3 سنوات متواصلة في Solaris exp

لابد أن يكون لدى الفرد خبرة متواصلة في العمل في مخزون البيانات وكيفية عمله في أنظمة المشروع (البحث عن خبرة مثل RAID) .

لابد أن يكون لديك : ويندوز 2000 وشخص لديه Cisco معين .

نموذج لإعلان مؤثر على شبكة لإنترنت

للعمل في World's
أفضل مدير . . . أنت ؟

الآن بإمكانك أن تكون الشركة ، أن يكون لك مكتبك الخاص ، وأن تجدول مواعيدك ، وأن تترقى إلى الإدارة خلال عام .

أضف إلى ذلك دخل سداسي في السنة الثانية . . . لديك الوظيفة التي تحلم بها وتستحقها مواهبك .

لدينا ما يزيد على 140 مكتباً في الخارج بالإضافة إلى أكثر من 60,000 عميل . وحالياً ، يبحث مكتبنا في Tampa عن محترفين يرحبون بالاستقلال ومزايا أن تكون محترفاً في المبيعات . لابد أن يكون لديك مهارات اتصالات / بينشخصية وتصور احترافي بدرجة كبيرة لتطوير خدماتنا الأساسية إلى مجتمعات الأعمال والمجتمعات الطبية .

يتضمن عرضنا :

- عمولات ممتازة
- عمل متكرر
- تدريب غير مدفوع
- لا وجود للسفر أو للعمل الليلي أو في العطلات .

شكل (9-5) نموذجان لإعلانات غير فعالة وفعالة عبر الإنترنت

وسائل الإعلام The Media : عملية اختيار وسيلة الإعلان المناسبة سواء كانت صحيفة محلية أو جريدة wall street أو التليفزيون أو الصحف الفنية ، كل ذلك يعتمد بصفة أساسية على نوعية الوظائف المراد شغلها . فالجريدة المحلية قد تكون بمثابة الوسيلة المثلى في حالة الرغبة في استقطاب أصحاب الياقات الزرقاء أو العمالة الحرفية ذات المستوى المنخفض من الأجر . ومن ناحية أخرى ، إذا كانت هناك رغبة في الحصول على عمال من ذوي المهارات الخاصة – مثل عمال الأثاث ، فعندئذ يجب أن يوجه الإعلان إلى المناطق التي تعتمد بشكل كبير على هذه الصناعة مثل مناطق Carolinas و Georgia ، حتى لو كان مصنعك في Tennessee ، والهدف هو محاولة تحقيق أقصى ربح ممكن من وراء توجيه الإعلان .

وعلى نفس المنوال ، فإذا أردت الحصول على عمالة متخصصة ، فعليك بالإعلان في الصحف والمجلات المتخصصة مثل American Psychologist ، Sales Management ، Chemical Engineering ، Electronics News ، Trawel Trade ، Women's Wear Daily . إن الإعلان عن الوظائف الشاغرة ببعض المجلات مثل مجلة Wall Street ومجلة International Herald Tribune يعد من المصادر الجيدة للحصول على احتياجات الوظائف الإدارية من الموظفين من ذوي الخبرة العالية والمتوسطة . ومعظم هذه المجلات ، تقوم بتوزيع الطبعات الإقليمية لتغطي كل أنحاء البلاد .

وتمكن التكنولوجيا الشركات من أن تكون أكثر إبداعاً في كيفية الإعلان عن وظائف خالية . فمثلاً ، تعرف شركة Electronic Arts ، وهي أكبر ناشر عن ألعاب الفيديو في العالم أن «أفضل [وظيفة] للمتقدمين هي التي تعتمد على الإنترنت وقراءة مجلات الألعاب» . وبالتالي تستخدم الشركة منتجاتها للمساعدة في اجتذاب متقدمين للوظائف . فعلى سبيل المثال ، تدرج الشركة معلومات حول برنامجها لوظيفة الطبيب على خلفية ألعاب الفيديو اليدوية الخاصة بها . وبفضل التقنيات غير التقليدية مثل تلك التقنية ، أصبح لدى الشركة الآن قاعدة بيانات لما يزيد على 200,000 مرشح محتمل للوظيفة . وهي أيضاً تستخدم برامج سوفت وير للمتابعة لتحديد المتقدمين المحتملين من ذوي المهارات الخاصة ، ولتسهيل الاتصال المتواصل (عبر البريد الإلكتروني) بكل شخص موجود في قاعدة البيانات .

شكل الإعلان عن الوظائف الخالية Constructing the Ad : يعد شكل الإعلان من الأمور المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم إعلانات التوظيف ، لذا فإن من أهم الأسس التي يقوم عليها الإعلان المتميز ما يطلق عليه (AIDA) ، وهي تشير إلى جذب الانتباه Attention ، وإثارة الاهتمام Interest ، وخلق الرغبة Deیve ، والحث على التصرف Action **فعليك** :

أولاً : أن تجذب الانتباه تجاه الإعلان ، وإلا فسوف يغفله أو يتجاهله القارئ . كما هو مبيَّن بالشكل (5-11) إعلان من أحد أقسام جريدة متخصصة . لماذا يجذب هذا الإعلان الانتباه . بالتأكيد تساعد عبارة «اللاعب الأساسي القادم» في هذا الجذب . كثيراً ما يعلن أصحاب الأعمال عن الوظائف الرئيسة في إعلانات تكون مساحات العرض بها متباعدة مثل هذا الإعلان .

ثانياً :أن توجد المزيد من الاهتمام بالوظيفة المعلن عنها ، وقد يتم ذلك من خلال طبيعة الوظيفة ذاتها ، كأن يشير الإعلان «هل ترغب أن يكون لك تأثير ؟» وكذلك يمكن أن تستخدم جوانب أخرى من الوظيفة ، مثل مكانها ، لتجذب انتباه المتقدمين .

ثالثاً :إيجاد مزيد من الرغبة في الالتحاق بالوظيفة الشاغرة من خلال التركيز على مزايا الوظيفة التي سوف توفرها مثل إتاحة الفرصة للسفر أو التحدي . فمثلاً ، قد تكون الإعلانات القريبة من مؤسسات التعليم العالي قد تتسبب في جذب المهندسين والمتخصصين في مجالات معينة .

وأخيراً ، أن يحث الإعلان طالب الوظيفة على الإقدام على تصرف معين ، كأن تذكر بعض الكلمات التي تشير إلى ذلك مثل : «اتصل إلينا» ، أو اكتب إلينا لتعرف المزيد من المعلومات (وبالطبع ، كما سلف شرحه في هذا الفصل ، لابد أن يكون الإعلان وفقاً لقوانين التوظيف العادلة ، وأن يتجنب أموراً مثل «مطلوب رجال») .

هل أنت لاعبنا الرئيس القادم ؟

مراقب مصنع

هل تحلم بأن يكون لك تأثير ؟ هل يمكنك أن تكون شريكاً إستراتيجياً بالشركة ولاعباً بالفريق؟ يحتاج عميلنا ، وهو صاحب مصنع Northern New Jersey الذي له فرعان ، إلى مراقب مصنع كفء فنياً ، ذي نشاط وطاقة ، ومطلع . مهاراتك التنظيمية وإدراكك القوي للحسابات العامة وحساب التكاليف وحساب الصناعة ضرورة . نحن نبحث عن مندوب ، إن كان لديك اتجاه إيجابي ؟ ولديك ما يدفع بوظيفة المحاسب اقرأ إذن!

- المسئوليات والمؤهلات .

- إغلاقات شهرية ، تقديم تقارير للإدارة ، تكلفة المنتج ، الميزانية السنوية .
- تقييمات دقيقة للمخزون ، فحص بدني بنهاية العام ، فحوصات داخلية .
- لابد أن تكون بارعاً في برنامج الأكسل ولديك مهارات عامة واستعداد في الكمبيوتر .
- لابد أن تكون كفئاً فنياً وفي التحليل ، مع القدرة على القيادة للتأثير في الناس ، والمواقف والظروف .

إن كان لديك مايؤهلك لتكون لاعبنا الأساسي القادم ، اخبرنا في خطابك ، «ما هو دور مراقب المصنع» فقط الرسالة المفسرة التي تجيب عن هذا السؤال هي التي ستؤخذ بعين الاعتبار . من فضلك أوضح متطلباتك العامة بخصوص الراتب ، وبريدك الإلكتروني أو الفاكس وأرسل بها على العنوان التالي :

شكل (5-10) نموذج لإعلان عن ظيفة خالية يجذب الانتباه

الإعلانات والصور الخاصة بالتوظيف Employment Ads and Image : لا يستخدم أصحاب الأعمال البارعون الإعلانات لمجرد جذب متقدمين للوظائف ، وإنما لإيجاد صورة للشركة يريدون تسليط الضوء

عليها . فعلى سبيل المثال ، أجرى باحثون استبياناً على 133 خريجاً من حاملي درجتي البكالوريوس والماجستير في الهندسة . ووفقاً لهؤلاء الطلبة ، فإن الإعلانات المتعلقة بطلب وظيفة متصل بشكل واضح بتصوراتهم عن الشركة . وتوحي النتائج بأن أصحاب الأعمال يجب أن يحاولوا إيجاد انطباعات إيجابية عن شركاتهم من خلال ملصقات التوظيف ، ومواقع النت ، وغيرها من الوسائل . وكذلك فإن بناء السمعة مشافهة يعد أمراً مهماً من وجهة النظر العملية ، تشير النتائج إلى أن توسيع المصادقات الشفهية والإفادة منها ، ستكون وسيلة اقتصادية وفعالة إلى حد كبير لزيادة [أسئلة] « المتقدم» .

مكاتب التوظيف : Employment Agencies

توجد ثلاثة أنواع من مكاتب التوظيف ، هي التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب الكفاءات للعمل بالمنظمة :

الأول : مكاتب تدار بواسطة الاتحادات الفيدرالية أو الولاية أو الحكومات المحلية .

الثاني : مكاتب توظيف بالاشتراك مع منظمات معينة .

الثالث : مكاتب توظيف خاصة .

المكاتب العامة Public and Nonprofit Agencies : فكل ولاية تمتلك مكتباً للتوظيف ، يقدم العديد من الخدمات الخاصة . وهذه المكاتب يدعمها قسم العمل الأمريكي ، وتعتمد في جزء من تمويلها على المنح والمساعدات التي تقدمها لها البنوك العاملة في نطاق الولاية ، حتى يستطيع القائم على تلك المكاتب ، حصر كل الوظائف الخالية ليس فقط في المنطقة التابع لها ، بل في كل المناطق الجغرافية الأخرى .

وبالتالي ، فتلك المكاتب تعد مصدراً مهماً للعمال ، لكن بعض أصحاب الأعمال ، حدث لديهم نوع من التشويش والخلط في الأمور ، وذلك لسبب وحيد ، وهو أن المستفيدين بخدمات هذه المكاتب مطالبون بدفع تأمين معين مقابل الاستفادة بخدماتها . والبعض ممن لايرغبون في العودة إلى العمل ، يكون لدى صاحب العمل الحق في عدم تعيين من ليس لديه رغبة في شغل الوظيفة .

بل إن مكاتب التوظيف لها أهمية كبيرة . فعلى سبيل المثال ، يقوم مستشارو هذه المكاتب بعمل مقابلة وزيارة إلى مواقع العمل الخاصة بصاحب العمل بهدف الوقوف على الحاجات الفعلية للعمل ، بالإضافة إلى معاونة صاحب العمل في صياغة الشروط اللازمة للقبول بالوظيفة الشاغرة . وقد حولت معظم الولايات مكاتبها التوظيفية المحلية إلى مكاتب «الوقفة الواحدة» مراكز تدريب / توظيف/ خدمات تعليمية . يقول أحد المستفيدين من مركز Queens New york Career في جامايكا : « أنا أحبه ، فهذا المكان هو بيتي الثاني» وتشمل الخدمات المتوافرة لأصحاب الأعمال ، خدمات استقطاب ، معلومات عن الدين الضريبي ، برامج تدريبية ، ومعلومات عن سوق العمل المحلية والقومية . لابد أن يستفيد كثير من أصحاب الأعمال من مزايا المراكز الثلاثة(«مكاتب البطالة» في عديد من المدن) . لكن القليل منها نسبياً من يفعل ذلك .

غالبية المجتمعات التي تتمتع بقدر كبير من التخصص والتقنية العالية ، مثل معهد المهندسين الكهربائيين والإلكترونيين ، تستعين بوحدات خاصة كي تساعد أعضاء هذه المجتمعات في العثور على وظائف مناسبة لهم . وهناك الكثير من المكاتب العامة التي تهدف إلي إيجاد وظائف مناسبة لفئات معينة في المجتمع ، مثل المعاقين بدنياً أوالمحاربين القدماء .

المكاتب الخاصة Private Agencies : مكاتب التوظيف الخاصة هي مصادر مهمة لتقديم عروض التوظيف للموظفين الكتابيين وأصحاب الياقات البيضاء والإداريين . وهي تفرض أتعاباً (يحددها قانون الولاية ، ويقوم بالإعلان عنها في مقار مكاتبها) على كل متقدم يوفرون له وظيفة ، فمعظمها وظائف «مدفوعة الرسوم» ، ويقوم أصحاب الأعمال بدفعها ، وهي أفضل طريقة لجذب المتقدمين الذين يشتغلون بالفعل ، وقد لا يرغبون في بدء العمل في وظائف أخرى إن كان لابد من دفع رسوم .

ومن أسباب التعامل مع مكاتب التوظيف ما يلي :

1 - في حالة عدم وجود مدير لإدارة الموارد البشرية بالشركة ، ولا يتوافر لدى الشركة القدرة على استقطاب وانتقاء ما يلزمها من عمالة .

2 - في حالة وجدت الشركة صعوبة في الماضي لتوفير عمالة على درجة عالية من التأهيل .

3 - في حالة وجود وظائف شاغرة مطلوب شغلها فوراً .

4 - عند الحاجة إلى جذب عدد أكبر من الأقليات أو تشغيل عدد من الإناث .

5 - إن كان الهدف من الاستقطاب هو الحصول على أفراد من خلال مكاتب التوظيف على اعتبار أنهم مصدر أكثر أماناً من الشركات المنافسة .

6 - إن كنت تريد اختصار الوقت الذي تخصصه للاستقطاب .

من ناحية أخرى ،فإن مكاتب التوظيف لا تعد دائماً «دواء لكل داء » ، فمثلاً ، قد ترشح تلك المكاتب مجموعة من الموظفين أقل كفاءة للعمل يجتازون المراحل التمهيدية من عملية الاختيار التي تقوم بها . وقد يذهب المتقدمون غير المؤهلين مباشرة إلى المشرفين المسئولين عن التعيين . والذين بدورهم يعينون هؤلاء الأفراد سذاجة . وعلى العكس ، فقد تقوم مكاتب التوظيف بإجراء اختبارات توظف للمتقدمين لشغل الوظيفة ، وبالتالي لا تستطيع أن تكشف عن القدرات الحقيقية لديهم وتعيق تعيينهم لديك .

وفي هذا الصدد ، ينُصح بالتالي لتجنب المشكلات :

1 - على صاحب العمل تحديد مواصفات الوظيفة الشاغرة لديه بدقة تامة .

2 - أن يكون صاحب العمل على دراية كافية بالاختبارات ، وطلبات التوظف ، والمقابلات الشخصية التي تستخدمها المكاتب لجزء من عملية الاختيار .

3 - المتابعة الدورية لبيانات EEOC عن المرشحين الذين تم قبولهم في العمل أو الذين لم يقبلوا بالشركة عن طريق الشركة أو مكتب التوظيف .

4 - اختيار المكتب . راجع الأمر مع مديرين آخرين ، أو عن طريق المعنيين بشئون العاملين لإيجاد أكثر المكاتب فاعلية في شغل أنواع الوظائف التي تحتاج شغلها . راجع الإنترنت والإعلانات المتخصصة لتساعدك في ذلك .

5 - تأكد من اكتمال فحص سند المكتب عن طريق فحص مراجعات المرشح النهائية بنفسك .

المكاتب المؤقتة والعمالة البديلة : Temp Agencies and Alternative Staffing

حتى تكتمل دائرة التوظيف عند صاحب العمل ، فإنه بالإضافة إلى العمالة الدائمة لديه ، نجد أنه بحاجة إلى عمالة مؤقتة لسد العجز الذي قد يظهر في العمالة ، وتلعب مكاتب التوظيف الخاصة دوراً مهماً في توفير هذه النوعية من العمالة . وهي معروفة كذلك بأنها عمالة لحظية أو تلك التي تحتاج إليها المنظمة في أوقات معينة ولا تحتاج إليها في أوقات أخرى ، وهي «عمالة كبيرة متنامية» ويبلغ حجم العمالة المؤقتة في الولايات المتحدة نحو 20% من حجم الوظائف الجديدة .

ولم تعد العمالة المؤقتة مقصورة على نطاق الأعمال الكتابية أو أعمال الصيانة ، فهي تشمل كذلك الآلاف من الوظائف الهندسية العلمية و الإدارية ، حيث تشمل على سبيل المثال ، مديرين ماليين ، ومديري موارد بشرية ، وCEOs .

يمكن أن يستأجر أصحاب العمل عمالاً مؤقتين ، إما من خلال تعيينات مباشرة أو من خلال مكاتب الموظفين المؤقتين . يتضمن التعيين المباشر تعيين عمال في الوظائف . وعادة ما يدفع أصحاب العمل رواتب هؤلاء الأشخاص بصفة مباشرة ، مثلما يفعلون مع كل موظفيهم ، لكنهم يصنفونهم بشكل منفصل عن الموظفين المنتظمين ، مثل الموظفين المؤقتين ، أو الموسميين ، أو غير النظاميين ، وغالباً ما يدفعون مبالغ قليلة مهما كانت الفوائد التي تعود عليهم . أما الطريقة الأخرى فتتمثل في توكيل مكتب مؤقت ليدفع للموظفين . وهنا يعالج المكتب كل أمور استقطاب واختيار وإدارة جدول رواتب الموظفين المؤقتين . ولذلك استأجرت Nike مؤخراً مكتب Kelly Services لإدارة احتياجات Nike المؤقتة .

الفوائد والتكاليف Benefits and Costs نجد أن توظيف العمالة المؤقتة في زيادة مستمرة لأسباب عدة . بالطبع ، عادة ما كان يستخدم أصحاب الأعمال في الماضي العمالة المؤقتة في «حالة مرض أو إجازات الموظفين الدائمين» . لكن الرغبة اليوم في معدل إنتاجية أعلى دائماً ما يسهم في الشيوع المتزايد للعمال المؤقتين . وتقاس الإنتاجية على أساس الناتج في الساعة ، ويتم دفع رواتب العمال المؤقتين عامة حينما يعملون . بمعنى آخر ، أيام العطلات غير مدفوعة الأجر . وتستخدم العديد من الشركات التعيين المؤقت لتعطي الموظفين المستقبليين سلسلة تجارب واختبارات قبل تعيينهم كموظفين منتظمين .

لا تكتمل فوائد التوظيف المؤقت دون ثمن . فقد يكون أكثر إنتاجية وأقل تكلفة ، إلا أنه يكلف أصحاب الأعمال بوجه عام من 20% إلى 50% مقارنة بالعمال الدائمين (كل ساعة أو كل أسبوع) ، حيث يحصل المكتب على رسوم . وعلاوة على ذلك ، «يكون لدى الأشخاص غاية نفسية لمكان توظيفهم . فبمجرد أن تضعهم في الفئة المؤقتة ، يقولون إنهم مضحى بهم» . ينصب قانون التوظيف على القانون ذي الصلة بالموضوع .

وحتى تؤتي العلاقة بين أصحاب العمل من جهة ، والعمالة المؤقتة من جهة أخرى ثمارها ، فإنه يجب على أصحاب الأعمال أن يتفهموا موقف هؤلاء العمال . وقد جاء بأحد التقارير الخاصة بالعمالة المؤقتة النقاط الست التالية :

1 - إن العمالة المؤقتة تعاني من الاضطهاد وسوء المعاملة داخل بيئة العمل .

2 - يشعر العمال المؤقتون بعدم الأمان ، وبالتالي نظرة تشاؤمية لمستقبلهم .

3 - هناك قلق عام بين أصحاب العمالة المؤقتة بسبب انخفاض أجورهم والتأمين عليهم .

اعرف قانون التوظيف الخاص بك : العمال المؤقتون : Know your Employment Low Contingent Workers

مؤخراً جمع الموظفون الفيدراليون ما يقرب من 250 من عمال «العقود» غير القانونية في 60 متجراً من متاجر Wal-Mart . يشدد على حتمية إدراك أصحاب وضع موظفي العقود الذين يعملون في المباني أو الأراضي التابعة لهم تحت رعاية شركات خارجية ، ويقومون بأعمال مثل الأمن أو الخدمة الغذائية أو كما في حالة متاجر Wal - Mart) في تنظيف المتجر بعد ساعات العمل .

سواء أكان الاستئجار بشكل مباشر أم عبر مكاتب التوظيف ، قد يعرض العمال المؤقتون أصحاب العمل لمخاطر قانونية . إحدى المشاكل هي أن هؤلاء العمال «المؤقتين» غالباً ما يكونون مؤقتين اسما فقط لكنهم في الحقيقة موظفون نظاميون دفعت شركة microsoft corp وهي بالطبع شركة محنكة – 97 مليون دولار منذ سنوات عديدة كتسوية لموظفين كانت تصفهم خطأ بأنهم «مؤقتون» . ولم تدفع الشركة لهؤلاء الموظفين إعانات عند الشيخوخة أو المرض أو التقاعد . وقد قضت إحدى المحاكم الفيدرالية أنه رغم لقب عمال مؤقتين . إلا أنهم في الواقع كانوا موظفين منتظمين في ميكروسوفت ، وأنهم سيحققون تلك الإعانات .

ووفقاً لهذا القانون ، لا يعتمد على اللقب (مثل عامل مؤقت) ، وإنما على الوقائع . كلما زادت السيطرة التي يمارسها صاحب العمل و مديروه ومشرفوه على العمال المؤقتين الذين جاءوا عبر مكاتب التوظيف . كلما زاد احتمال أن تعتبر المحكمة هؤلاء العمال المؤقتين عمالاً منتظمين (كما في حالة ميكروسوفت) .

علاوة على ذلك ، وكما أشار اثنان من المحامين ، نتيجة لمعظم قوانين التوظيف ، مع بعض الاستثناءات المحدودة ، سيعتبر الموظفون في شركات التوظيف المؤقت

والذين يعملون في مكان العمل الخاص بصاحب العمل ، أنهم موظفو المكتب وأصحاب العمل على حد سواء . وبالتالي فلابد أن يتذكر المديرون والمشرفون أنه حتى بالنسبة لموظفي الشركة ، كلما زادت سيطرتهم على الموظف ، كلما اعتبره القانون موظفاً نظامياً في الشركة ، لذا فهو يستحق ، على سبيل المثال ، الإعانات المالية من صاحب العمل . و القاعدة هي معاملة الموظفين المؤقتين كما لو كان مكتب التوظيف المؤقت هو صاحب العمل . يوجز الشكل (5-11) ما تتضمنه تلك القاعدة ، مثل عدم تدريب العمال المؤقتين ، أو التفاوض معهم على الراتب ، فهذا دور المكتب .

لابد كذلك أن يحاذر المديرون من التعامل مع الموظفين المؤقتين القادمين من مكاتب مؤقتة باعتبار أن ليس لديهم أي حقوق . فمثلاً ، قد يفترض بعض المشرفين أن بإمكانهم طرد هؤلاء الموظفين تعسفيا ، أو تجاهل قوانين الأجر والساعات الفيدرالية . وفي الواقع ، يتمتع العمال المؤقتون بحقوق تشريعية ، مثلهم مثل كل العمال .

1 - عدم تدريب العمال المؤقتين . إنما يتولى مكتب التوظيف تدريبهم .
2 - عدم التفاوض في راتب العمال المؤقتين . بل يقرر مكتب التوظيف الراتب .
3 - عدم تدريب أو نصيحة العامل المؤقت بشأن أدائه الوظيفي . بل الاتصال بمكتب توظيفه وطلب منه القيام بذلك ؟
4 - عدم التفاوض على إجازات أو عطلات العامل المؤقت . بل توجيه العامل إلى مكتب توظيفه .
5 - عدم ضم عمال مؤقتين إلى الوظائف بالشركة بصفة روتينية .
6 - عدم السماح للعمال المؤقتين باستغلال المرافق المخصصة للموظفين .
7 - عدم السماح للمديرين بإصدار كروت أو بطاقات أو شارات للعمال المؤقتين دون موافقة قانونية وموافقة شئون العاملين .
8 - عدم السماح للمديرين بمناقشة قضايا التحرش أو التمييز مع العمال المؤقتين .
9 - عدم مناقشة فرص العمل ومدى تناسب العامل المؤقت لها بشكل مباشر . بل يرجع العامل إلى الملصقات الوظيفية المتاحة عامة .
10 - عدم إنهاء عمل العامل المؤقت مباشرة . وإنما الاتصال بالمكتب للقيام بذلك .

شكل (5-11) إرشادات لاستخدام الموظفين المؤقتين

4 - يرى أصحاب العمالة المؤقتة أن أصحاب الأعمال فشلوا في رسم الصورة الصحيحة والدقيقة لعقود العمل الخاصة بهم ، كما فشلوا في إمكانية تحويل هذه العقود المؤقتة إلى عقود ثابتة .

5 - يعاني أصحاب العمالة المؤقتة من أنهم عمالة عند الطلب فقط ، ويظهر ذلك واضحاً في إذا ما حاولت هذه العمالة الرجوع إلى سوق العمل الثابت .

6 - يمتلئ أصحاب العمالة المؤقتة بالغضب الشديد تجاه عالمهم المحيط بهم ، وهم أكثر شعوراً بالعزلة .

إرشادات: Guidelines

عند اللجوء للعمل من خلال مكاتب التوظيف المؤقت ، يجب أن تكون هناك مجموعة من السياسات والإجراءات الرئيسة ، ومنها :

• **قائمة المصروفات Invoicing** : حيث يجب عليك كصاحب عمل أن تحصل على نسخة من قائمة المصروفات التي يعدها مكتب التوظيف ، للتأكد من أنها تتناسب مع احتياجات الشركة .

• **بيان أوقات العمل Time Sheet** : يجب عليك كصاحب عمل أن تحصل على بيان بأوقات العمل ، وهو ليس مجرد ذكر عدد ساعات العمل . وبمجرد أن يوقعه مشرف العامل ، يكون بمثابة موافقة على دفع رسوم المكتب .

• **التحول من السياسة المؤقتة إلى السياسة الدائمة Temp-to-Perm policy** : ما هي السياسة إن أراد العميل استئجار أحد العمال المؤقتين كموظف دائم .

• **الزى الرسمي Dress Code** : على صاحب العمل تحديد مواصفات الزي الرسمي الذي يجب أن يرتديه العمال المؤقتون داخل مكان العمل .

• **الاستقطاب وتقدير حجم المنافع التي ستعود على العمالة المؤقتة Recruitment of and Benefits For Temp Employees** : لابد عليك وأنت صاحب عمل أن تعمل على استقطاب العمالة المؤقتة ، وفي نفس الوقت توضح ما سيحصلون عليه من فوائد نظير عملهم .

• **الحرص على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص Equal Employment Opportunity Statement** : هنا يجب على صاحب العمل أن يحصل على إقرار كتابي من مكتب التوظيف يقر فيه عدم التمييز بين المتقدمين لشغل الوظيفة .

• **توفير معلومات كافية عن وصف الوظيفة Job Description Information** : يجب على صاحب العمل توفير المعلومات الكافية عن الإجراءات الخاصة بنظام العمل لضمان استيعاب العمالة المؤقتة له . وفي نفس الوقت ، التعرف على نوعية العاملين ومهاراتهم ، وكيفية الاستفادة منها . ويوضح قانون التوظيف في الصفحة السابقة القضايا القانونية ذات الصلة .

• **التوظيف البديل Alternative Staffing** : تقدم العمالة المؤقتة نموذجاً لتوفير العمالة البديلة ، حيث يعتمد هذا النموذج على مصادر استقطاب غير تقليدية . وهناك أشكال أخرى للعمالة البديلة ومنها «التوظيف المباشر للعمالة المؤقتة» (أي يتم توظيف الأفراد مباشرة من قبل الشركة ، لكن على أساس واضح قصير المدى) ، وموظفو العقود الفنيون (وهم عاملون مهرة مثل المهندسين الذين يوظفون في مشروعات طويلة الأمد وفقاً لعقد من شركة خدمات فنية خارجية) .

استقدام وظائف الياقات الأخرى وغيرها من الوظائف :

Offshoring / outsourcing white - collar and Other Jobs

إن استئجار عمال من الخارج للقيام بوظائف من يعملون بها في الولايات المتحدة ، قد لا يكون أول ما يفكر به المديرون عند التفكير في الاستقطاب . ورغم ذلك ، فإن استقدام عاملين يعد خياراً للتوظيف ،

تتزايد أهميته بشكل متواصل . كما سبق وأن أوضحنا في الفصل الأول . تظهر الاحتمالات الحالية أن نحو3 ملايين وظيفة من وظائف الياقات البيضاء في مناصب تتراوح من موظف مركز الاتصالات إلى الاختصاصي بالطاقة الإشعاعية سوف ينتقلون إلى الخارج في غضون السنوات الخمس أو الست القادمة . وهناك عدد قليل من الأمثلة الحديثة ، أعلن قسم النقل في GE أنه حول 17 وظيفة سحب متوسطة المستوى من Erie ، بنسلفينيا إلى الهند . وتوحي الدراسات التي أجريت في كاليفورنيا أن نحو7% من أصحاب الأعمال هناك يهتمون باستقدام وظائف IT (وكذلك وظائف أخرى عديدة) .

وكما سبق أن أوضحنا في الفصل الأول ، فإن مسألة إرسال الوظائف للخارج هي قضية مثيرة للنزاع . فهناك حجج قوية لكل من وجهتي نظر أصحاب الأعمال والموظفين . إلا أنه بغض النظر عن الآراء المؤيدة والأخرى المناهضة ، يبدو أن هناك شكاً في أن معظم المديرين مضطرون لاستقدام موظفين من الخارج .

الأمور الرئيسية Main Issues : السؤال هو : ما هي الأمور التي يجب أن يتذكرها مدير الموارد البشرية عند صياغة خطط لاستقدام وظائف من الخارج؟ المسألة الأولى هي الاستعداد لعدم الاستقرار أو التوتر العسكري في بلدان مثل الهند والفلبين و روسيا .

وكذلك ، احتمالية سوء التفاهم الثقافي (بين العملاء والموظفين من الخارج ، أو بين موظفينك هنا والموظفين هناك)؟ أمور الأمن والسرية (ربما يعترض بعض العملاء في الولايات المتحدة على إعطاء معلومات عن بطاقة الائتمان للموظفين الغرباء. على سبيل المثال ، والحاجة للتعامل مع العقد الأجنبي ، المسئولية القانونية ، وقضايا الأنظمة القانونية .

وكذلك ، فإن تأسيس برامج استقدام مثل مركز اتصالات بالهند ، يتطلب انتباهاً دقيقاً للعوائق المحتملة المتعددة الأخرى . فعلى سبيل المثال ، يحتاج الموظفون تدريباً معيناً (مثلاً ، في تعلم التحدث بالمصطلحات الأمريكية ، واستخدام أسماء مستعارة مثل «جيم» دون قلق) . وأيضاً فهم أن كل مدخرات التكلفة المتوقعة لن تكون في صورة مادية . قد يكسب الموظف في الخارج نحو 10% فقط مما يكسبه الموظف في الولايات المتحدة . إلا أن الشركات التي توظف وتدير العمالة الخارجية تستبقي جزءاً من المدخرات . لابد أن تتضمن خطط مدير الموارد البشرية كيفية التعامل مع قلق الموظفين والنقابات في الولايات المتحدة .

المستقطبون التنفيذيون : Executive Recruiters

ويُطلق على المستقطبين التنفيذيين لفظ الصيادين المهرة Head Hunters ، وهم مجموعة من المكاتب المتخصصة في شئون التوظيف ، يستعين بها صاحب العمل في توفير احتياجاته من الأفراد من ذوي القدرات والمهارات التي يتطلبها العميل . قد تكون نسبة المناصب في شركتك التي يتم شغلها عن طريق تلك الخدمات نسبة صغيرة . إلا أن تلك الوظائف وظائف تنفيذية وفنية . وقد يكون المستقطبون التنفيذيون هم المصدر الوحيد للوظائف التنفيذية . وفي ظل هذا الأسلوب ، يتولى صاحب العمل سداد أتعاب المستقطبين التنفيذيين .

وهناك نوعان من المستقطبين التنفيذيين هما (المؤقت ، والمدفوع مقدماً) . كثيراً ما يركز أعضاء جمعية مستشاري البحث التنفيذي على المناصب التنفيذية التي تدفع 150,000 دولار أو يزيد ، أو على «البحث التنفيذي المدفوع مقدماً» . مما يعني أنه يتم دفع الأتعاب لهم بغض النظر عن استئجار صاحب العمل للموظف التنفيذي من خلال جهود شركة البحث في نهاية الأمر أو لا . أما المستقطبون المؤقتون فيميلون للتعامل مع بحوث وظيفية من المستوى الأدنى إلى المستوى المتوسط في معدل من 50,000 إلى 150,000 دولار . وسواء أكانت الأتعاب مدفوعة مقدماً أو مؤقتاً ، فإنها تبدأ في الانخفاض من 30% أو يزيد من راتب العام الأول للتنفيذي . فمثلاً ، أوضحت إحدى الدراسات ، أن نحو 96% من العملاء الذين يدفعون أتعاب البحث التنفيذي قد دفعوا 30% في العام 2000 . وقد انخفضت نسبة العملاء إلى 77% في 2001 ، و 70% إلى 2002 .

التكنولوجيا والتخصص هما الاتجاهان اللذان يغيران مجال عمل البحث التنفيذي . تستخدم معظم شركات الاستقطاب قاعدة بيانات على الحاسب الآلي ومتصلة بشبكة الإنترنت ، والهدف منها - كما يقول أحد المستقطبين الأعلى - خلق قائمة طويلة من [المرشحين المحتملين] يمكن الحصول عليها بالضغط على زر] . من جهة أخرى ، قام Karn / Ferry بطرح خدمة جديدة على الإنترنت يطلق عليها اسم Future Stup والتي يمكن من خلالها تقديم المزيد من الراغبين في العمل مع ملفاتهم على الشبكة .

هذا ، وقد أصبح المستقطبون التنفيذيون أكثر تخصصاً ، ومعظمهم يبتدعون أعمالاً جديدة تهدف على وجه الخصوص إلى وظائف أو صناعات متخصصة . فمثلاً أطلقت LAI Ward Howell شركة جديدة متخصصة في التنفيذيين الماليين ، ولها فروع رئيسة في لندن ونيويورك .

الآراء المؤيدة والمناهضة Pros and Cons : غالباً ما يتعذر الاستعاضة عن المستقطبين ، حيث لهم اتصالات عديدة وخاصة مع المرشحين المؤهلين ، والذين يشغلون العديد من الوظائف ، ولكن لا تتوافر لديهم الرغبة في تغيير وظائفهم . وبإمكانهم كذلك الاحتفاظ بسرية اسم شركتك حتى مرحلة متأخرة من عملية البحث . هذا بالإضافة إلي توفير الكثير من الوقت الذي تقضيه الإدارة العليا في عمليات البحث عن المرشحين الجدد ، وما يستلزمه ذلك من وقت للإعلان عن الوظائف ، وعمل المقابلات الشخصية مع المئات من المتقدمين لشغل الوظيفة . وبالتالي ، فإنه مقارنة بالأتعاب المالية التي تحصل عليها هذه الجهة المتخصصة في استقطاب العمالة التنفيذية والإدارية بما توفره من وقت وجهد ، نجد أن صاحب العمل هو المستفيد الأول منها .

وبالرغم من الفوائد المحققة من هذه الوسيلة ، فإن الأمر لا يخلو من العيوب . فكصاحب عمل ، من الضروري أن تحدد نوع المرشح المطلوب بشكل تام . وقد يكون بعض المستقطبين أكثر اهتماماً بإقناعك بأن تستأجر المرشح من اهتمامهم بإيجاد المرشح الملائم للقيام بالعمل . وكذلك يدعي المستقطبون أن ما يقوله عملاؤهم أنهم يحتاجونه هو في الغالب ليس كذلك . وبالتالي ، كن جاهزاً لتشريح أوتحليل طلبك (انظر كذلك «حينما تكون مسئولاً عن شركتك») .

خدمات الاستقطاب عند الطلب : On Demand Recruiting Services (ODRS)

وهي الخدمات التي توفر المساعدة قصيرة المدى والمتخصصة في الاستقطاب لدعم مشروعات معينة دون تحمل نفقة توكيل شركات بحث تقليدية . وهؤلاء المستقطبون يتلقون أتعابهم بالساعة أو مع انتهاء المشروع ، وليس بالنسبة فمثلاً ، أرادت مديرة الموارد البشرية في شركة للتكنولوجيا الحيوية ، تعيين عدد من الموظفين من الحاصلين على شهادات علمية ومن ذوي الخبرات في مجال الصيدلة ، فقررت أن شركة خدمات الاستقطاب عند الطلب هي أفضل خيار . فقد تتراوح تكلفة البحث لدى شركة استقطاب تقليدية من 20 إلى 30% من حجم دخل كل وظيفة من الوظائف التي يتم شغلها ، وهي نسبة مانعة للشركة الصغيرة . بينما يتم دفع تكلفة الاستقطاب في شركة الاستقطاب عند الطلب بمرور الوقت ، وليس لكل وظيفة يتم شغلها . وهي تقوم بالاستقطاب ، والتحليل ، والاختيار السلفي ، وتمد العميل بقائمة قصيرة من المرشحين المؤهلين ، ليقوم بدوره بالاختيار الداخلي .

الاتصال بالمعاهد والجامعات لاستقطاب الكفاءات : College Recruiting

وبمقتضى هذا المصدر من مصادر الاستقطاب ، يتم إرسال مندوبين عن المنظمة إلى الجامعات والمعاهد للبحث عن الكفاءات من خلال قوائم الخريجين بالكليات ، ولا شك أن هذا يعد بمثابة أحد المصادر المهمة للاستقطاب ، إذ إنه يوفر العمالة الفنية والمهنية ، والإداريين ، والذين يتوافر لديهم مستوى عال من الطموح . وقد أوضحت إحدى الدراسات أن 38% من المهنيين قد عينوا من خلال الاتصال بالجامعات .

لكن يعيب استخدام هذا المصدر في الاستقطاب أنه مكلف ، كما أنه يستهلك الكثير من الوقت من جانب الشركات القائمة بالاستقطاب ، فلابد من تعيين الجداول الزمنية بشكل دقيق مقدماً ، وطباعة بحوث موجزة عن الشركة ، والاحتفاظ بتسجيلات للمقابلات الشخصية ، كما أنها تستهلك الكثير من الوقت. كما أن القائمين بالاستقطاب أنفسهم أحياناً ما يكون مستواهم منخفضاً ، أو سيئاً . فبعضهم قد لا يكون مستعداً بشكل كاف ، ولا يبدي إلا القليل من اهتمامه بالكفاءات المرشحة لشغل الوظيفة . والكثيرون لا يختارون المرشحين بفاعلية ، ولذلك تبرز الحاجة لتدريب القائمين بالاستقطاب تدريباً كافياً على كيفية إجراء مقابلات مع المرشحين ، وكيفية توضيح عرض الشركة ، وكيفية بعث الطمأنينة في نفوس المرشحين .

حينما تكون مسئولا : الاستقطاب 101 :

When You're On Your Own Recruiting 101

يأتي وقت في مسار معظم الشركات التجارية الصغيرة حينما يتضح لمالكها أن مديريه غير قادرين على الرقي / الارتفاع بالشركة إلى المستوى التالي . فعند توسع الشركة ، لابد أن يعين المالك موظفين من الخارج . هل يجب أن يستقطب المالك هذا الشخص ؟ أو هل يتطلب الأمر خبيراً خارجياً ؟

بينما لا تفكر الشركات الكبرى مرتين في شركات البحث التنفيذي للتوظيف ، فإن مالكي الشركات الصغيرة يترددون قبل التورط في أتعاب قد تصل إلى 70,000 دولار أو تعيين مدير تسويق . إلا أنك كمسئول / كمقاول ، لابد أن تتذكر دوماً أن هذا التفكير يعوزه النظر .

إن الانهماك في بحث كهذا بنفسك ليس مثل عمل السكرتارية أو المشرفين أو موظفي تدوين البيانات ، على الإطلاق . فحينما تسعى على أساس تعيين موظف تنفيذي كبير للمساعدة في استمرار / إدارة شركتك ، فإن الاحتمالات هي أنك لن تجده بوضع إعلانات أو استخدام أي من الوسائل التقليدية الأخرى . فالشخص الذي تسعى لتعيينه قد لا يقرأ إعلانات الوظيفة الخارجية .

إذن ما سوف تنتهي إليه هو درج لخلاصات الأشخاص الذين لسبب أو لآخر ، عاطلين عن العمل ، أو غير سعداء بعملهم ، أو غير مناسبين للوظيفة المطلوبة . وعندئذ ستقع على عاتقك محاولة إيجاد جواهر عديدة / الأشخاص الملائمين في هذه المجموعة بتكريس وقتك لإجراء مقابلات شخصية وتقييم هؤلاء المتقدمين .

إن الأمر أصعب مما يبدو ، حتى بالنسبة للشخص حسن الاطلاع بأساسيات الموارد البشرية . أولاً : قد لا تعرف حتى أين تضع الإعلانات أو كيفية كتابتها ، ولا تعرف أين تبحث ، من تتصل به ، أو كيف تقوم بانتقاء المتقاعسين و غير المتكيفين الذين قد يظهروا على السطح ليكونوا المرشحين غير القابلين للعمل . وكذلك فأنت لا تعرف بقدر كاف كيفية إجراء فحص الخلفية السابقة الذي تتطلبه الوظيفة عند هذا المستوى . ثانياً : ستكون تلك العملية مضيعة للوقت ، وسوف تحول انتباهك عن واجباتك الأخرى . يجد الكثيرون من مالكي الشركات أنهم حينما يفكرون في تكاليف فرص العمل (عدم إجراء مكالمات للمبيعات ، على سبيل المثال ، فإنهم لا يوفرون مالاً على الإطلاق .

إن قررت القيام بالمهمة بنفسك (أو حتى لو كنت توكل مستقطباً) ، فلابد أن تأخذ في الاعتبار توكيل خبير نفسي صناعي يمضي أربع أو خمس ساعات في تقييم قدرة حل المشاكل ، والمشاكل الشخصية ، واهتمامات ومستوى النشاط لاثنين أو ثلاثة من المرشحين الذين تهتم بهم بشكل أكبر لشغل الوظيفة . يمكن أن تقدم المعلومات رؤية ذات قيمة عن المرشحين .

لابد من ممارسة عناية خاصة عند استقطاب متقدمين من شركات مناسبة . افحص الأمر لتتبين ما إذا كان المتقدمون ملزمين بأي عقود ، على سبيل المثال . وبوجه عام ، حتى بدون عقد مكتوب ، ترتأى المحاكم عامة أن الموظفين عليهم واجب الولاء لأصحاب العمل الحاليين خلال فترة توظفهم . فمثلاً ، يتوقع أن يحافظوا على سرية المعلومات الخاصة بصاحب العمل مثل قوائم العملاء . إلى حد أن مدير التوظيف يساهم في أي خرق لهذا الولاء - فمثلاً ، الاستفسار عن الأنماط الشرائية للعملاء أو حول المنتجات الجديدة قيد التطوير - وبذلك فإن مدير التوظيف يشارك في مسئولية هذا الخرق .

وإن كنت تشغل منصب مدير قسم وذا موقع يتاح لك فيه أن تشغل مؤقتاً وظيفة في قائمة fortune 500 - ، حتى ولو كنت تجد نفسك في مأزق .

قد تجد أن مكتب الموارد البشرية المحلي يقوم بقدر ضئيل من الاستقطاب ، أو ربما يضع إعلاناً على موقع Monster.com أو أي موقع آخر للاستقطاب . وعلى الجانب الآخر ، فمن المؤكد تقريبا أن شركتك لن تدعك تضع إعلاناتك عن الوظائف الشاغرة . فماذا ستفعل ؟ استخدم الطريقة الشفهية «للإعلان» عن الوظيفة داخل وخارج الشركة . تأكد من أن الجميع في الشركة والذين قد يعرفون المرشح ، يعلمون أن الوظيفة خالية ، ويعملون ما يستتبع هذا الخلو واتصل بأصدقائك وزملائك بالشركات الأخرى لتخبرهم أنك تقوم باستقطاب ، وتبحث عن مرشحين محتملين .

إرشادات : Guidelines

عند اختيار المستقطب . . لابد من مراعاة مجموعة من الإرشادات منها :

1 - تأكد من قدرة الشركة على القيام بعملية بحث شاملة . وفقاً لمجموعة من الأخلاقيات ، لا يستطيع المستقطب الوصول إلى موظف تنفيذي موهوب كان يعمل لدى عميل سابق لفترة عامين بعد اكتمال البحث لهذا العميل . حيث إن العملاء السابقين يكونون بعيدين عن حيز البحث لمدة عامين ، لابد أن يبحث المستقطب من المجموعة المتناقصة .

2 - المقابلة الفعلية مع الشخص المكلف بعملية البحث .

3 - الاستفسار عن أتعاب الشركة القائمة بالاستقطاب . واحصل على اتفاق مكتوب بالتكلفة التي تحصل عليها مصادر الاستقطاب .

4 - عدم الاعتماد مطلقاً على المستقطب التنفيذي كلية (أو على متخصصين آخرين في مجال البحث ، مثل مكاتب التوظيف) لعمل كل فحوصات المرجع . وبالتأكيد ، يجب أن تفسح لهم المجال لفحص مرجعيات المرشحين ، ولكن اطلب من المستقطب ملاحظات كتابية عن تلك المراجعات (إن أمكن) . وعلى أي حال ، تأكد من فحص المراجعات النهائية للمرشح ، على الأقل بنفسك .

أهداف الاستقطاب من الجامعات On - Campus Recruiting Goals : هناك هدفان أساسيان لدى القائمين على الاستقطاب من الجامعات وهما : تصفية الكفاءات المرشحة لشغل الوظيفة لتحديد أي منهم يستحق اهتماماً أكبر من خلال مجموعة من السمات تعتمد على احتياجات معينة للشركة . وتشمل مهارات الاتصال ، والتعليم ، والخبرات ، والمهارات البينشخصية .

أما الهدف الثاني فيتمثل في كيفية جذب أفضل المتقدمين للعمل بالشركة ، ومن أفضل الوسائل لذلك أن يبدي القائم بالاستقطاب الاحترام والإخلاص للمتقدمين ومعاملتهم بشكل غير رسمي ، بالإضافة إلى مخاطبتهم من خلال المراسلة بهدف تحسين صورة المنظمة لديهم .

ومن هنا يجب على صاحب العمل الاختيار الدقيق لكل من القائمين بالاستقطاب والجامعات . فالبنسبة للقائمين بالاستقطاب ، يسعى أصحاب العمل بالطبيعة للموظفين الذين بإمكانهم القيام بتحديد وجذب أفضل المتقدمين على أفضل وجه . أما اختيار الجامعات والمعاهد التي يتم الاتصال بها فيحددها مجموعة أخرى من العوامل ، ومنها سمعة المصدر ومدى أداء من سبق لهم التعيين من هذا المصدر .

وبالتالي ، فإن بناء روابط وثيقة مع المركز المهني بالجامعة ، يساعد أصحاب الأعمال على تحقيق تلك

الأهداف ، فذلك يوفر للقائمين على الاستقطاب تغذية استرجاعية مفيدة بشأن أمور مثل ظروف سوق العمل ، وفاعلية إعلانات الاستقطاب . خفضت Shell من المعاهد التي يقوم القائمون على

الاستقطاب لديها بزيارتها ، استناداً إلى عوامل مثل جودة البرنامج الأكاديمي ، وعدد الطلاب المسجلين ، واختلاف جسم الطالب .

زيارات لموقع الشركة On - Site Visits : يوجه أصحاب العمل دعوة للمرشحين لزيارة الشركة أو موقعها على شبكة الإنترنت .

وهناك عدة وسائل يمكن من خلالها زيادة فاعلية هذه الزيارة وجعلها مثمرة ، ومنها . ضرورة أن يتسم خطاب الدعوة بالدفء والصداقة ، لكن لا يخرج عن مجال العمل ، مع مراعاة منح المرشح فرصة اختيار التوقيت الذي يناسبه لزيارة الشركة ، مع تكليف أحد الأفراد بمقابلته ومعاملته كضيف ، ويفضل مقابلته بالمطار أو بالفندق المقيم به .

ومن ناحية أخرى ، فإنه يجب تحضير مجموعة تصف جداول المرشحين ، بحيث تحتوي على العديد من المعلومات عن المنظمة مثل التقارير السنوية ، ونظام المزايا ، والخدمات المقدمة للعاملين بها ، على أن تقدم تلك المعلومات في محل إقامة المرشح بالفندق .

ويراعى أن يتم التخطيط جيداً للمقابلة ، ومحاولة تجنب أي مقاطعات أثناء إجرائها من خلال تشتيت انتباه المقابل بين العديد من الأفراد الحاضرين ، ويفضل أن تقام حفلة غداء بأحد المطاعم القريبة من المنظمة ، على أن يحضرها واحد أو أكثر من الأفراد المعينين حديثاً ممن يأنس فيهم الفرد الود والراحة النفسية . وبناء عليه ، يتم عرض الموضوع على المرشح أثناء المقابلة ، حينما تكون الفرصة مواتية ، مع ملاحظة أن هذا المرشح لديه عروض أخرى ، ولذلك يجب متابعة الموضوع للتعرف على قراره في هذا الصدد .

ما هي نوعية الأمور أو العوامل التي تجعل المرشح للوظيفة يقبلها أو يرفضها ؟ كشفت دراسة أجريت على 96 من الخريجين من الجامعة الشمالية الشرقية الرئيسة عن بعض العوامل الإيجابية والسلبية . حيث قال 53% منهم : «إن فرص زيارات الموقع لمقابلة أشخاص في مناصب مشابهة للوظائف المطلوب شغلها ، أو مع أشخاص من ذوي الخبرات الأكبر» لها تأثير إيجابي ، وذكر 51% منهم أن الفندق الرائع / تنظيم وجبات غداء بشكل جيد «وعلى الجانب الآخر ، تحول 41% منهم عن القبول بسبب» عدم التنظيم والسلوك غير المعد لمن أجرى المقابلة ، أو الإجابات الرسمية ، عديمة الفائدة . وذكر 40% أن «الفنادق الرخيصة غير الأخاذة ، والترتيبات غير المنظمة أو السلوك غير الملائم للمضيفين كان لها تأثيرات سلبية .

الترشيحات للمنصب Internships : يحصل العديد من طلبة الجامعات على وظائفهم من خلال ترشيحات الجامعة . ويمكن أن تكون الترشيحات مواقف ربح متبادل لكل من الطلبة وأصحاب العمل . فالبنسبة للطلاب ، ربما يعني ذلك القدرة على «شحذ مهارات العمل ، وتعلم الكثير عن أصحاب الأعمال المحتملين ، واكتشاف المهن التي يحبونها والأخرى التي لا يحبونها . وبالنسبة لأصحاب الأعمال ، فالبطبع يمكنهم استخدام هؤلاء المرشحين المقيمين لتقييمهم بشكل مفيد مثل الموظفين المحتملين الذين يعملون فترة كاملة .

وقد ذكرت إحدى الدراسات أن أصحاب الأعمال يتقدمون بعرض الوظيفة إلى ما يزيد على 70% من المرشحين المقيمين .

الجماعات المرجعية والتقدم مباشرة للمنظمة : Referrals and Walk - Ins

يعد الاعتماد على الجماعات المرجعية بمثابة أحد المصادر الأخرى في توفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية ، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحة إعلانات ، وطلبات جماعات مرجعية على موقع الإنترنت ، والنشرات ، و لوحات جدارية . والجوائز أو المكافآت المادية يتم عرضها للجماعات المرجعية التي تؤدي إلى التعيينات . وتستخدم Americredit برنامج جماعة الموظف المرجعية «لديك أصدقاء ، نريد التعرف عليهم» . ويتلقى الموظفون الذين يقومون بعمل جماعة مرجعية ناجحة مكافأة قدرها 1,000 دولار ، مع توزيع مكافآت طوال العام " وكما يقول رئيس الاستقطاب " المؤهلون يعرفون المؤهلين . إن منحت الموظفين فرصة عمل جماعات مرجعية ، سيقترحون أتوماتيكياً أشخاصاً من ذوي القدرات المرتفعة لأنهم أصحاب أسهم» . يستخدم Container Store تنوعاً ناجحاً من حملات جماعات الموظف المرجعية . حيث يدربون موظفيهم على استقطاب موظفين جدد من بين عملاء الشركة .

الآراء المؤيدة والآراء المناهضة Pros and Cons : من أهم مزايا الجماعات المرجعية ، وسبب تفضيل الكثير جداً من أصحاب الأعمال يفضلون هذه الطريقة ، هي أن تلك الجماعات المرجعية ترشح أشخاصاً مؤهلين بدرجة كبيرة .

كما أن الموظفين الحاليين عادة ما يوفرون معلومات دقيقة حول المتقدمين للوظيفة الذين يرشحونهم ، وخاصة حينما يضعون سمعتهم على المحك . وكذلك قد يكون لدى الموظفين الجدد صورة أكثر واقعية عن طبيعة العمل بالشركة . وتسهل تلك الجماعات تنوع القوى العاملة . وقد وجدت إحدى الدراسات أن 70% من الأقلية (المرشحين العرقيين) يبحثون عن وظائف على مواقع الإنترنت ، 67% يستخدمون مواقع مثل Monster ، 53% يستخدمون الإعلانات المتخصصة ، 52% يستخدمون الجماعات المرجعية ، و 35% يستخدمون مكاتب التوظيف . ورغم ذلك ، أدرج 6% «مواقع الإنترنت» كأحد الطرق الرئيسة الخمس لإيجاد وظائف ، بينما أدرج 25% الجماعات المرجعية كأحد هذه الطرق .

وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) على 586 من أصحاب الأعمال ، أن 69% منهم قالوا إن برامج جماعة الموظف المرجعية أكثر كلفة وأكثر فاعلية من ممارسات الاستقطاب الأخرى ، وقال 80% منهم إنها أكثر كلفة وأكثر فاعلية من مكاتب التوظيف . وتتكلف برامج الجماعات المرجعية ، في المتوسط ، ما بين 400 إلى 900 دولار لكل تعيين في الحوافز والمكافآت .

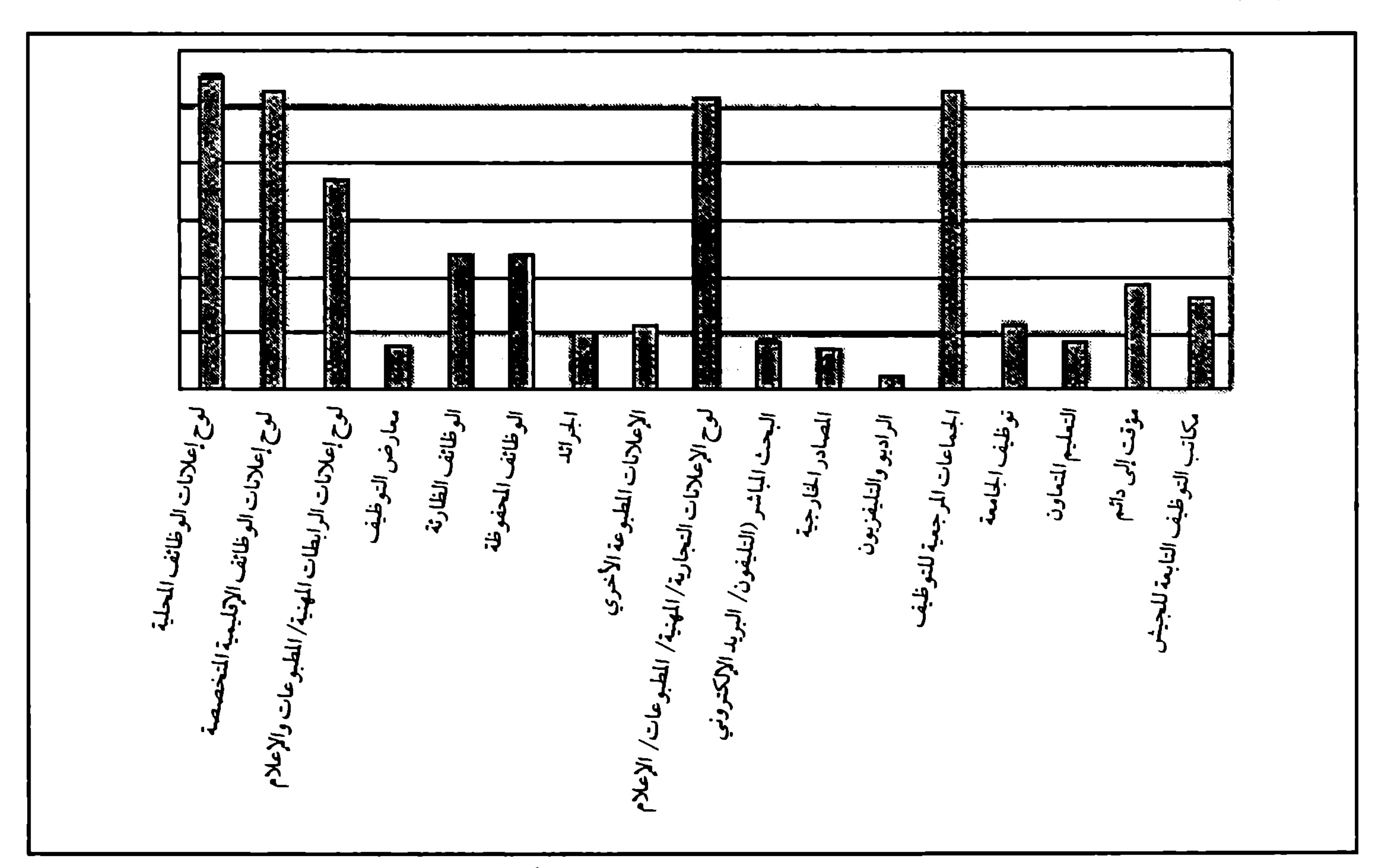
إلا أن نجاح هذه الوسيلة مرهون بمستوى الروح المعنوية لدى موظفي المنظمة ، كما أنها قد تفشل في تحقيق أهدافها في حالة رفض بعض المتقدمين والذين سبق ترشيحهم من قبل بعض الموظفين مما يسبب انخفاض درجة الرضاء لديهم . بالإضافة إلى أن الاعتماد على هذه الوسيلة بمفردها قد يترتب عليه حالة من التميز خاصة أنه إذا كان معظم موظفي المنظمة من البيض أو من الذكور .

من ناحية أخرى ، فإنه بالنسبة للعمالة التي تحصل على أجرها على أساس زمني Hourly Workers ، فإنه يفضل التقدم مباشرة بطلباتهم إلى مقر الشركة ، ويجب أن تعامل جميع الطلبات المقدمة من المرشحين بدبلوماسية وكياسة ، حرصاً على سمعة المنظمة بالمجتمع ، وحتى يشعر المرشح بتقديره لذاته . لذا فإن العديد من المنظمات قد تعقد مقابلة قصيرة مع بعض المتقدمين بمكتب شئون العاملين ، بهدف الحصول على مزيد من المعلومات عنهم ، للاستفادة بها في حالة الرغبة في الاتصال بهم مستقبلاً . وكذلك تتطلب ممارسة العمل الجيد الإجابة على كل خطابات الاستفسار من المتقدمين بشكل فوري ولطيف . ومن وجهة النظر العملية ، فإن لافتة تحمل عبارة «وظائف خالية» طريقة فعالة لجذب المتقدمين المحليين الجيدين لشغل الوظيفة .

استخدام وفاعلية مصدر الاستقطاب Recruiting Source Use and Effectiveness : يلخص الشكل (5-12) دراسة أفضل مصادر الاستقطاب .

وقد كسبت إعلانات الوظائف عبر الإنترنت تأييد معظم التصويتات ، تبعتها الإعلانات المتخصصة في الوظائف التجارية ، وبرامج الجماعات المرجعية للموظف .

وكشف البحث كذلك ، عن إرشادات عديدة يمكن أن يستخدمها أصحاب العمل لتحسين فاعلية جهودهم في الاستقطاب (انظر جدول 5-2) .



شكل (5-12) الفاعلية النسبية لمصدر الاستقطاب على أساس التعيينات الجديدة

فعلى سبيل المثال ، ينتج عن بعض مصادر الاستقطاب مرشحون من ذوي الأهلية الأعلى أكثر من غيرها من المصادر الأخرى . وبالتالي ، فإن الجماعات المرجعية من الموظفين الحاليين تثمر عن متقدمين تكون لديهم احتمالية أقل للدوران الوظيفي ، وتتوافر لديهم القدرة على أداء الوظيفة بشكل أفضل .

يستخدم مصنع Cheese Cake أربعة مصادر للاستقطاب ، وهي الجماعات المرجعية للموظف ، ترقيات الموظفين الحاليين ، شركات البحث ، والإعلانات الوظيفية على الإنترنت . ويقول رئيس الموارد البشرية بالشركة ، Ed Eynen ، إن شبكة الإنترنت أصبحت مصدرنا الأول للاستقطاب ، حيث يأتي من خلالها من 30 إلى 35% من مديرينا الجدد . ولا تقوم الشركة بالإعلان عن الوظائف الحالية بإعلانات مختصرة على الشبكة ، وإنما يتضمن الإعلان وصفاً كاملاً للوظيفة ، لمعظم الوظائف .

جدول (2-5) نتائج وتطبيقات بحث الاستقطاب
نتائج البحث والتطبيقات العملية
- تؤثر مصادر الاستقطاب على سمات المتقدمين الذين تم اجتذابهم .
-مواد الاستقطاب لها تأثير أكثر إيجابية إن كانت تحوي معلومات أكثر تخصصاً .
-تؤثر الصورة التنظيمية على ردود الأفعال الأولية للمتقدمين بشأن أصحاب العمل .
-المتقدمون ذوو العدد الأكبر من الفرص الوظيفية هم الأكثر يقظة والأكثر تأثرا بأنظمة الاستقطاب المبكرة .
-لديموجرافيا القائم بالاستقطاب تأثير بسيط نسبياً على جذب انتباه المتقدمين للمنظمة .
-المراجعات الواقعية للوظيفة (مثل البحث الموجز ، والفيديوهات ، والمناقشات الجماعية ، وإبراز مزايا وعيوب الوظيفة) تقلل من الدوران اللاحق .
-يستنتج المتقدمون المعلومات الوظيفية والتنظيمية على أساس الصورة التنظيمية المتصورة وعلى أساس تفاعلاتهم الأولى مع المنظمة إن لم توفر لهم المنظمة تلك المعلومات بوضوح .
-دفء القائم بالاستقطاب له تأثير عظيم و إيجابي على قرارات المتقدمين بقبول الوظيفية .
-يؤمن المتقدمون «بالتوافق الجيد» بين قيمهم وتأثير المنظمة على قرارات اختيار الوظيفة .
-استخدم مصادر مثل الجماعات المرجعية (من الموظفين الحالين مثلاً) والتي ينتج عنها احتمالية أقل لدوران الموظفين واحتمالية أداء أفضل .
-قم بإمداد المتقدمين بمعلومات حول أوجه الوظيفة المهمة مثل الراتب والمكان والتنوع .
-ضمان كل الاتصالات فيما يخص المنظمة يقدم رسالة إيجابية للصورة المشتركة وجاذبية المنظمة كمكان للعمل .
-ضمان أن أنشطة الاستقطاب الأولية (مواقع النت ، البحث الموجز ، الاستقطاب عبر الجامعة) . جذابة للمرشحين كما الأنشطة الأخيرة .
-لا تقلق بشكل كبير على ملاءمة المستقطب / ديموجرافيا المتقدم ، وكثيرا على محتوى رسائل الاستقطاب والصورة الكلية للمنظمة على أساس التنوع .
-إمداد المتقدمين بصورة واقعية للوظيفة وللمنظمة ، وليس الإيجابيات فحسب .
-قم بإمداد المتقدمين بمعلومات واضحة ومحددة ومكتملة في مواد الاستقطاب حتى لا يقوموا باستنتاجات خاطئة حول طبيعة الوظيفة أو المنظمة كصاحب عمل .
-لابد من اختيار الأشخاص الذين لديهم اتصال بالمتقدمين على أساس مهاراتهم البينشخصية .
-إمداد المتقدمين بالمعلومات الدقيقة حول ماهية المنظمة ، وبذلك يمكنهم عمل تقييمات لائقة .

الصورة Image : إن الصورة الكلية لمشروعات الشركة تعد أمراً مهماً لجذب المرشحين من ذوي المستوى العالي ، وليست الإعلانات فحسب . إن Borders and Barnes & Noble هما مؤسستان ناجحتان

لبيع الكتب ، لكنهما تستخدمان طرقاً مختلفة للغاية للتوظيف . حيث تريد Borders موظفين متخصصين ، و لديها قدر هائل من الاستمتاع بنوع معين من الكتب و الموسيقى . وتفسح لموظفيها المجال لارتداء ما يفضلون من الملابس ، وكذلك رسم الوشم . أما Barnes & Noble فتريد أن يكون موظفوها شغوفين بالكتب ، ولكن أيضاً يديرون المتجر ككل ، ويكونون من ذوي الخلفيات المدرسية . وأن يرتدي الموظفون قمصاناً ذات ياقات ، وذوي مظهر حسن . تنقل المؤسستان المعايير المختلفة إلى عملية الاستقطاب التي يقومان بها ، مع كل تصور صورة مختلفة في إعلاناتها .

تحسين الإنتاجية من خلال HRIS (المدخل التكنولوجي المكمل للاستقطاب): Improving Productivity Through HRIS : An Integrated Technololgy Approach to Recruiting

يستخدم أصحاب الأعمال عديداً من الأنظمة عبر الكمبيوتر لدعم عمليات الاستقطاب لديهم ، ويفضل دمجها في نظام الاستقطاب الشامل للموظف . **وتشمل العناصر في هذا الحل المكمل** :

- **نظام إدارة الطلب** : والذي يسهل إبداع / إيجاد الطلب ، وإرساله ، والموافقة والإعلان عن الوظائف الشاغرة .

- **حل الاستقطاب** : بما فيه الإعلان عن الوظيفة ، تسويق الاستقطاب ، متابعة المتقدم ، إدارة البائع للاستقطاب عبر الإنترنت ، ولزيادة وتحسين كفاءة المتقدم .

- **خدمات الاختيار** : مثل فحوصات الخلفية السابقة ، وخدمات تقييم المهارات والسلوك .

- **إدارة التوظيف** ، برامج لإدارة معلومات المرشح ، وكذلك تقديم ممارسات انسياب العمل المعياري .

سادساً : كيفية استقطاب قوى عاملة متنوعة إضافية

استقطاب المزيد من القوى العاملة المتنوعة :

RECRUITING A MORE DIVERSE WORKFORCE

كما سبق وأن أوضحنا في الفصل الثاني ، فإن استقطاب القوى العاملة المتنوعة ليس مسئولية اجتماعية فحسب : إنه ضرورة ، نتيجة العولمة ، و الزيادة السريعة في الأقليات ، كبار السن من العاملين ، والمرشحين النساء . 7.2% من معدل العاطلين بين المعاقين . ويستلزم القيام بذلك أشخاص من تلك الفئات . (الكثيرون من أصحاب الأعمال ، مثل Eastman Kodak ، يضعون الإعاقة تحت مظلات التنوع لديهم . وهذا يعكس إدراكهم أن المعاقين يمثلون شريحة كبيرة من الموظفين المحتملين) .

الآباء الأحاديون المفردون Single Parents : نحو ثلثي الآباء الأحاديين يمثلون القوى العاملة هذه الأيام ، وتلك الفئة هي مصدر مهم للمرشحين .

ويبدأ جذب تلك الفئة بفهم المشاكل التي يواجهونها في التوازن بين العمل والحياة الأسرية . في إحدى الدراسات :

(الكثيـر منهم يلقي بنفسه إلى المضجع منهوك القوى في منتصف الليل دون أدنى وقت لأنفسهم . . . غالباً ما يحتاجون لإجازة مرضية أو يمنحون حرية الانصراف في أيام للعناية بالأطفال المرضى . وكما ذكرت إحدى الأمهات " ليس لديّ أيام مرضية لأمرض) .

ويرى الذين أجريت عليهم الدراسة ، أنهم يعانون من «دعم أقل ، وقت شخصي أقل ، ضغط أكبر ، وصعوبة أكبر في التوازن بين الوظيفة والحياة المنزلية» من الآباء العاملين الآخرين . بل وإن معظمهم متحيرون في وضعهم كآباء أحاديين في العمل ، فهم يخشون أن ذلك يؤثر على وظائفهم ومهنهم بشكل عكسي .

بمعرفة تلك الهموم ، فإن الخطوة الأولى في جذب (والاحتفاظ) بالأمهات الأحاديات ، هي جعل مكان العمل مواتياً وعملياً بالنسبة لهن .

قد تساعد مرونة الجدول الزمني ، لكن المشكلة هي أنه «بالنسبة للأمهات الأحاديات ، يمكن أن تساعد هذه المرونة ، لكنها قد لا تكون كافية لإيجاد اختلاف حقيقي في قدرتهن على التلاعب بالجداول الزمنية للعمل وللأسرة . وعلاوة على المرونة ، يمكن بل ويجب أن يقوم أصحاب العمل بتدريب المشرفين ليكونوا على وعي بأنماط التحدي التي يواجهها الآباء الأحاديون ، وكما استخلص اثنان من الباحثين «غالباً» ما تكون علاقات الأم بالمشرف وبالعمال المساعدين عاملاً مهماً يؤثر على إدراكها لبيئة العمل لتكون مشجعة» . ويمكن أن تساعد جماعات الدعم المتواصل التي يمكن أن يشارك الآباء الأحاديون همومهم .

كبار السن Older Workers : حينما نأتي إلى تعيين كبار السن ، فلا يكون لدى أصحاب العمل خيارات كثيرة . وفي غضون السنوات القليلة التالية ، فإن أسرع الشرائح نمواً في القوى العاملة ستكون ممن تتراوح أعمّارهم بين 45 إلى 64 عاماً . وسوف تتناقص أعداد الموظفين بين 25 إلى 34 عاماً بمقدار 3 ملايين عامل تقريباً ، مما يعكس انخفاضاً في أعداد المواليد في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات . وعلى الجانب الإيجابي ، أظهرت دراسة أجرتها AARP وهي إحدى أقوى جماعات الضغط في واشنطن ، وانتهت SHRM إلى أن كبار السن لديهم معدلات تغيب طويل أقل موثوقية أكبر ، وعادات أفضل في العمل من العاملين الأصغر سناً . وعلاوة على ذلك ، تزداد المعدلات العمرية في السكان ككل ، وبالتالي تزداد في

القوى العاملة كذلك . وقد استفادت شركات مثل Home Depot من ذلك بتعيين كبار السن «الذين يعملون كجزء مرن وقوي يسحب لمتسوقي الطفل عن طريق عكس معرفتهم وتصوراتهم» .

وبالتالي ، فمن الصواب أن يشجع أصحاب الأعمال بقاء كبار السن (أو يشجعون عملهم في الشركة) . وهنا لابد أن يؤسس أصحاب الأعمال أنظمة لمكافآت الموظفين من كبار السن . وتتغير الاحتياجات والتفضيلات المهنية للأفراد ، بينما تزداد أعمارهم . ففي الستينيات والسبعينيات ، كان 1% فقط تزيد أعمارهم على 65 عاماً . وكانت المرونة هي الهم الرئيس لـ 71% من الأطفال ، مع هؤلاء الذين يواصلون العمل مفضلين القيام به لبعض الوقت . في شركة Wrigley ، يمكن أن يخفض العمال ممن تزيد أعمارهم على 65 عاماً من جداول العمل الزمنية ، تستخدم شركات أخرى «دوريات قصيرة» للتوفيق مع من يرغبون في العمل لبعض الوقت . ويشرح ملمح القوى العاملة الجديدة وجهاً آخر من هذا الموضوع .
تشمل الأدوات المساعدة للاستبقاء على تحسين فرص جذب كبار السن والاحتفاظ بهم ما يلي :

- تدريب الإدارة الذي ينصب على المحاباة العمرية في موقع العمل .
- التقاعد المرحلي الذي يسمح للعمال لطمأنة القوى العاملة .
- وظائف قابلة للنقل «للطيور الثلجية» التي تأمل أن تعيش مناخاً أدفأ في الشتاء .
- مشاريع لعمل المتقاعدين جزء من الوقت .
- إعانات / منافع كاملة لمن يعملون جزءاً من الوقت .

كما هو الحال دوماً في الاستقطاب ، فإن تخيل الصورة الصحيحة ضروري أيضاً هنا . فمثلاً ، اختبرت إحدى الدراسات تأثير السياسات التنظيمية المتنوعة على احتمالية جذب المتقاعدين الذين يرغبون في توظيف الجسر (العمل بعد التقاعد الرسمي) . استخدام إعلانات جديدة زائفة . وجد الباحثون أن كتابة مثل هذه الإعلانات تبعث برسالة بأن الشركة تُكِنُّ للعامل كبير السن المودة . إن الإعلانات الأكثر فاعلية في جذب كبار السن تؤكد على مرونة الجدول الزمني ، وتبرز عبارة فرصة توظيف عادلة في الشركة . وكان هذا أكثر فاعلية من إضافة عبارات تلمح إلى منح المتقاعدين فرصاً لنقل معرفتهم للعاملين الجدد .

استقطاب الأقليات والنساء Recruiting Minorities and Women : نفس الإجراء الذي اتخذ في ظل استقطاب كبار السن ، سوف يطبق أيضاً في ظل استقطاب السيدات والأقليات ، بمعنى أنه يجب أن تضع المنظمات خطة شاملة بهدف جذب الأقليات والسيدات للعمل بالمنظمة ، ومواصلة السعي لتحقيق هذا الهدف بشكل فعال عملياً ، تتضمن هذه الخطة ثلاثة أجزاء : فهم عوائق التوظيف ، صياغة خطط التوظيف المطلوبة ، وتأسيس برامج يومية - خاصة .

الفهم Understand : إن فهم العوائق التي تمنع الأقليات والنساء من التقدم للوظيفة هو الخطوة الأولى .فمثلاً ، لا يفي معظم المتقدمين من الأقليات بالمعايير التعليمية ، أو بالخبرات المطلوبة للوظيفة .

وبالتالي تعرض عديد من الشركات تدريباً علاجياً على أساسيات الحساب والكتابة . وبالنسبة لكثيرين ، فإن نقص دور النماذج يعد مشكلة . فمثلاً ، فيما بين شركات التأمين على الحياة ، وشركات الخدمات المالية الأخرى ، يجعل نقص النماذج النسائية الكثيرين يترددون في قبول الوظائف كمندوبي مبيعات . وفي إحدى مؤسسات بيع التجزئة ، فإن نقص نماذج الدور بالإضافة إلى ما يسميه مدير الموارد البشرية «ثقافة بالأحرى» التي تمنع النساء من طلب التوظيف . أحياناً (كما نرى) ، فإن نقص مرونة الجدول الزمني ، ومسئولية رعاية الأطفال وتعليمهم . وبشكل مشابه ، رأينا أن المشرفين المتسامحين يمكن أن يكونوا مهمين خاصة حينما تكّون النساء رأياً عن أصحاب العمل المحتملين .

الخطة : بعد إدراك المعوقات المحتملة ، فإن صاحب العمل بمساعدة إداري تنوع التوظيف ، لابد أن يعمل على صياغة خطط لجذب وتعيين الأقليات والنساء . وقد يتضمن ذلك إعادة تقييم السياسات الشخصية ، وتطوير خيارات مرنة للعمل ، وإعادة تصميم الوظائف ، وعرض خطط مرنة للإعلانات .

القوى العاملة الجديدة : الإشراف على كبار السن من العمال :

The New Workforce Supervising Older Workers

إن استقطاب وتعيين الموظفين من كبار السن هو نقطة واحدة ، أما الإشراف عليهم – وخاصة حينما يكونون أكبر من مشرفيهم بـ 20 أو 30 عاماً – يعد تحدياً آخر .

تقدم تجارب Gregg Levin's مثالاً لذلك . فهو رئيس تنفيذي في Perfect Curve ، وهي شركة في Massachusetts , Sudbury ، وتقوم بتصنيع حوامل لقبعات البيسبول وغيرها من المنتجات المتعلقة . والد Evin الذي يخرج ورقته القانونية ويقضي ساعة في عمل شيء لا يستغرق مني سوى $\frac{1}{2}$4 دقيقة / «الكمبيوتر» ، كما يقول Gregg ويستأنف قوله " أشعر أحيانا أنني ألعب ، رئيس في عمر 50 أو 60 ، وليس 31" . إن المحافظة على السلطة أحد التحديات في موقف كهذا . يقوم Levin بذلك جزئيا " بأن يظهر مرتدياً ثياباً رسمية :"دائما أرتدي بدلة ورابطة عنق " "إن كنت سأمثل شركتي ، فلابد من القيام بذلك بطريقة مدروسة"

تعرضت Mary Rodas لنفس الموقف ، فحينما كانت في 24 من عمرها ، ساعدت في تأسيس موقع Kards-com وعندئذ صارت نائبة الرئيس . وقد تسلم الموقع منح / هدايا . غير ثمينة تلاءمت مع بطاقات التحية . وقد كان مرؤوسوها الخمسة في ذاك الوقت أكبر منها سناً . وتقول Mary «حينما يقابلني الناس ، يكون رد الفعل الأول : من هي هذه الطفلة ؟ أو «هل يمكنني أن أتحدث إلى رئيسك ؟» وأشير إلى نفسي وأقول ها أنذا " وتقول إنها اكتسبت احتراماً من خلال العمل الجاد ومعرفة العاملين لديها . « أعرف عملي ، وبمرور الوقت أدرك الناس أنني أتحدث إليهم كأفراد وعلى نحو متكافيء . ظللت في هذه الصناعة لمدة 11 عاماً وقد ابتكرت كرة منطادية في عمر 11 جلبت لها 70 مليون دولار في شركة لعب أطفال في نيويورك . أعرف ماذا أفعل » .

التنفيذ : وأخيراً ، نقل الخطط الخاصة بالموظفين إلى برامج استقطاب الأقليات والنساء . على سبيل المثال ، الكثير من الباحثين عن الوظائف للإسبان يفحصون مع أصدقائهم أو أقاربهم كاستراتيچية للبحث عن الوظائف ، وبالتالي تشجيع موظفيك الإسبان على المساعدة في جهود الاستقطاب يعد صواباً . وتشارك شركات أخرى مع منظمات متخصصة مثل مؤسسة MBA ، والجمعية الوطنية لـ MBAs

الإسبانية ، ومنظمة الأمريكيين الصينيين . مواقع على شبكة الإنترنت متخصصة في البحث عن الوظائف التي سلف وأن ناقشناها في هذا الفصل ، نقدم خياراً آخر ، وبشكل موجز ، لإعادة صياغة الخدمات المالية الأنثوية الناجحة ، فإن صاحب العمل المهتم باستقطاب وتعيين موظفات من النساء عليه أن يتحمل دعمهن بالكامل ، وتدريبهن ، ويقدم لهن تعزيزاً إيجابياً .

رفاهة العمل : Welfare-to-work

شجع قانون تسوية الرفاهية والمسئولية الشخصية الفيدرالي لعام 1996 الكثير من أصحاب العمل لتنفيذ برامج «رفاهة العمل» لجذب واستيعاب متلقي الرفاهة السابقين .

تقر بعض الشركات بالصعوبة في تعيين واستيعاب الأشخاص الذين كانوا يتمتعون برفاهة في السابق . أحياناً يعوز المتقدمون مهارات العمل الرئيسة مثل الحضور للعمل مبكراً ، والعمل في جماعات ، «وتلقي الأوامر دون انفعال» . إن المفتاح لنجاح برنامج رفاهة العمل ، يبدو برنامج التدريب المسبق الذي يقوم به صاحب العمل ، وخلاله يحصل المشاركون على النصيحة ، ويكتسبون مهارات التدريب الأساسية على مدى عدة أسابيع . فمثلاً ، عينت Marriott Internat:ona 1600 من متلقي الرفاهة في سبيلها لبرنامج الاستقلال . ولبى هذا البرنامج – وهو تدريب لمدة ستة أسابيع قبل التوظف – التركيز على مهارات العمل والحياة والتصميم على إعادة بناء احترام الذات والاتجاهات الإيجابية حول العمل .

المعاقون : The Disabled

قدرت EEOC أن نحو 70% من المعاقين بلا وظائف . ففي ألمانيا ، على سبيل المثال ، تقابل العملاء الذين يزورون Volkswagen's Wolfsburg ، مع موظف الاستقبال ، مستر جانز . إن لم تلفت انتباههم اللافتة الموضوعة على منضدته ، فقد يتجاهلون وجوده . فلقد كان مستر جانز كفيفاً ، وتذكر اللافتة للزائرين أن يتحدثوا مباشرة إليه حتى يعلم بوجودهم . قامت Volkswagen باستقطاب مستر جانز ، لأنه كان لديها سياسة دمج المعاقين في القوى العاملة . وبشكل مشابه ، وجد آلالاف من أصحاب الأعمال في الولايات المتحدة وفي غيرها من البلدان أن المعاقين يقدمون مصدراً ممتازاً وغير مستغل إلى حد كبير للعمالة المؤهلة والفعالة لوظائف تتراوح بين تكنولوچيا المعلومات وإلى تصميم إعلانات مبتكرة إلى موظف الاستقبال .

لدى أصحاب الأعمال العديد من الأمور من أجل استغلال أفضل لتلك الفئة الضخمة من القوى العاملة . ويعرض قسم مكتب الغمل لسياسات توظيف المعاقين بالولايات المتحدة برامج عديدة ، تتضمن برنامجاً يساعد في ربط خريجي الجامعات من المعاقين الذين يتطلعون إلى الترشيح في وظائف صيفية بأصحاب أعمال محتملين .

لابد أن يستخدم أصحاب الأعمال الفطرة السليمة إن كانوا يريدون أن تصل جهودهم في الاستقطاب إلى المعاق . فمثلاً ، أصحاب الأعمال الذين يعلنون عن الوظائف الخالية على النت فقط ، قد يفقدون

موظفين محتملين من المعاقين بصرياً . علاوة على ذلك ، لدى جميع الولايات مكاتب توظيف محلية (مثل Corporate Connections في Tennessee) والتي تقدم خدمات توظيف وأدوات أخرى للاستقطاب والتدريب ومعلومات لأصحاب الأعمال الذين يسعون لتعيين المعاقين .

تصميم واستخدام نماذج طلب التوظف :
DEVELOPING AND USING APPLICATION FORMS

الغرض من إعداد طلبات التوظف : Purpose of Application Forms

بمجرد أن تقوم بتجميع عدد من المرشحين لشغل الوظيفة ، فإنه يجب أن تبدأ عملية الاختيار فيما بينهم ، وتعتمد معظم المنظمات على طلبات التوظف كخطوة مبدئية في عملية الاختيار- بعض المنظمات قد تجري مقابلة قصيرة للتصفية المبدئية أو اختيار عبر الإنترنت ، هذا ويسهم استيفاء تلك الطلبات في توفير أربعة أنواع من المعلومات :

أولها : الحكم على بعض النواحي الجوهرية والمهمة لدى المتقدمين مثل : هل يتوافر لدى المتقدم مستوى التعليم والخبرة الكافي لأداء الوظيفة؟

وثانيها : التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بالمعدلات السابقة لنمو وتقدم الفرد ، وما هي السمات الضرورية التي يجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية .

وثالثها : إمكانية التعرف على درجة استقرار المتقدم اعتماداً على تاريخ خدمته السابق .

ورابعها : استخدام بيانات طلب التوظف في التنبؤ بمن سوف ينجح في أداء الوظيفة ومن لا يستطيع ذلك .

في الواقع العملي ، تحتاج معظم المنظمات إلى العديد من نماذج طلب التوظيف ، فبالنسبة للعمالة الفنية والإدارية مثلاً ، قد يتطلب الأمر أن يحتوي النموذج على إجابات تفصيلية عن الأسئلة التي تتعلق بمستوى تعليم المرشح وهكذا ، أما طلب التوظف بالنسبة لعمال التشغيل ، فقد يركز على الآلات والمعدات التي استخدمها الفرد ويفضل التعامل معها .

ويقدم (الشكل 5-13) إحدى الطرق التي يستخدمها صاحب العمل لجمع معلومات في استمارة طلب التوظف . وهو طلب توظيف لـ FBI . وعملياً ، يشجع معظم أصحاب الأعمال طلبات التوظف عبر الإنترنت .

ولابد أن يتذكر أصحاب الأعمال العديد من إرشادات استمارة طلب التوظف . ففي قسم «تاريخ التوظيف» ، يسأل عن معلومات تفصيلية حول كل صاحب عمل سابق ، واسم المشرف أو رقم الهاتف ، ويعد ذلك ضرورياً لمتابعة المراجع . وكذلك عند توقيع طلب التوظف ، لابد أن يقر طالب الوظيفة بفهمه

لعدة أمور منها : إن البيانات المزيفة قد تسبب الرفض ؟ وأن فحص سجل الائتمان والتوظيف والقيادة مرخص به ؟ وأن الفحوصات الطبية قد تكون مطلوبة ، وأن اختبارات الكشف عن المخدرات قد تكون مطلوبة ، وأن التوظيف ليس لفترة محددة . وكذلك فقد تقر طلبات التوظيف بسياسة التحكيم الإلزامي لصاحب العمل في المواقف التي تتصاعد فيها المشاكل .

قوانين ونماذج التوظف : Application Forms and the Law

بداية ، يجب على المنظمة أن تدقق جيداً في نماذج طلبات التوظف التي تقوم بإعدادها ، كي تضمن توافقها مع قوانين تكافؤ الفرص ، فبعض الأسئلة قد لا تكون قانونية . ويمكن الإشارة إلى بعض الأسئلة التي قد تتضمن تمييزاً في المعاملة على النحو التالي :

التحكيم الإجباري Mondatory Arbitration : اتخذت المحاكم الفيدرالية المختلفة قرارات مختلفة حول فرص مواد الالتزام بالفصل في النزاعات القانونية . أما الموقف الرئيس الآن هو أن اتفاقات التحكيم الإجبارى إلزامية .

ورغم ذلك ، لابد أن يتذكر المديرون أمرين ، الأول أن المحاكم يمكن أن تطعن في الاتفاقيات الفردية التي تعتمد على وقائع الحالة الموضوعية . والثاني : هو أن الفصل الإجباري يمكن أن يمنع الاستقطاب . في إحدى الدراسات قرأ 389 من الطلاب المتخصصين والتنفيذيين MBA أبحاثاً توظيفية موجزة مزيفة . وكان للتحكيم الإجباري تأثير سلبى بدرجة كبيرة على الجاذبية لموضوعات الشركة كمكان للعمل . إن التشديد على توافر العملية القانونية والحماية التي تقلل من ذلك إلى حد ما .

وبالتالي ، لابد أن يبتكر أصحاب الأعمال تلك الاتفاقيات بعناية ، فمثلاً ، لابد أن تكون الاتفاقية موقعة ومؤرخة ومنفصلة . استخدام عبارات بسيطة . ويتم تقديمها لإعادة النظر والاستئناف القضائي إن كان هناك أي خطأ قانوني . يتحمل صاحب العمل معظم تكاليف عملية الفصل التي لابد أن تكون سريعة . لابد أن يكون الموظف مؤهلاً لتلقي التعويضات الكاملة إن كانت لديه حرية للوصول إلى المحاكم . وأخيراً ، وضح العملية القانونية بشكل لا لبس فيه ووفق القرارات / الأحكام المكتوبة .

مستوى التعليم Education : فالعديد من نماذج التوظف تستفسر عن تواريخ الالتحاق ، والتخرج من المدارس والجامعات . وهذا السؤال قد لا يكون قانونياً ، لأنه يمكن من خلاله الوصول إلى سن المتقدم لشغل الوظيفة .

سجلات الاعتقال Arrest Records : حيث تجمع المحاكم على أنه عادة ما ترفض المنظمات ترشيح بعض الأفراد الذين قد سبق اعتقالهم ، وذلك فإن السؤال عن هذه الناحية ، قد يعطي انطباعاً سيئاً لدى الأقليات .

الاستفسار عن بيانات الطوارئ Notify in Case of Emergency : فمن القانوني أن نطلب المنظمة من المتقدم ذكر بعض البيانات التي يمكن استخدامها في حالة الطوارئ مثل الاسم ورقم التليفون والعنوان

لأحد أقارب المتقدم لشغل الوظيفة ، ومثل هذه الأسئلة قد تبرز الحالة العائلية للمتقدم ، لذلك يفضل أن تطلب في فترة لاحقة بعد قبول تعيينه حتى لا تعطي انطباعاً سيئاً لديه .

عضوية بعض المنظمات Membership in Organization : بعض المنظمات قد تطلب من المتقدم ذكر عضويته في النوادي أو المنظمات أو الجمعيات ، وهنا يجب أن تطلب المنظمة عدم ذكر بعض المنظمات التي تُظهر ديانة الفرد أو طائفته أو مستوى إعاقته أو حالته العائلية .

الإعاقة البدنية Physical Handicaps : يجب عدم توجيه أسئلة تتعلق بنواحي الإعاقة لدى المتقدم أو الأمراض التي سبق وأن أصيب بها ، أو المكافآت التي حصل عليها تعويضاً لإصابته .

الحالة العائلية Marital Status : يجب ألا يُسأل المتقدم عما إذا كان عازباً أو متزوجاً أو أرملاً أو مطلقاً أو السؤال عن أسماء الزوجة والأولاد ، ونفس الشئ يعد غير قانوني سؤال الزوجة عن مهنة زوجها ، وعندئذ ترفض الزوجة ، لأن زوجها يعمل بالقوات المسلحة ، وبالتالي يخضع لتنقلات مستمرة .

محل الإقامة Housing : يعد السؤال عما إذا كان المتقدم لشغل الوظيفة سكن في منزل يمتلكه أو بالإيجار من قبيل التمييز في المعاملة ، حيث يعطي انطباعاً عكسياً لدى مجموعة الأقليات ، وفي نفس الوقت ، يصعب تبرير أهمية هذا السؤال بالنسبة للمنظمة .

استخدام طلبات التوظف في التنبؤ بمعدلات الأداء :

Using Application Forms to Predict Job Performance

تعتمد بعض الشركات على طلبات التوظف في تقرير أي المرشحين سوف يكون صالحاً لشغل الوظيفة ، وأيهما لا يصلح لذلك . وفي هذا الصدد ، تعتمد المنظمات على اعتبارات لتصفية هؤلاء المرشحين ، **حيث تجري بعض الدراسات الإحصائية لإيجاد العلاقة بين** :

(أ) استجابات المرشحين لبيانات طلبات التوظف (مثل بعد المسافة عن العمل) .

(ب) مقاييس النجاح في أداء الوظيفة .

وفيما يلي أمثلة لذلك :

ومن الضروري هنا اختبار مفردات البيانات الحيوية (مثل ، لا تمتلك سيارة «أو» لا تعيش في المنزل) مع تذكر أمرين مهمين . الأول : بالطبع أن قانون التوظيف العادل يحدد المفردات التي تستخدمها (فلا تستخدم العمر ، أو العرق ، أو الجنس ، مثلاً) . كذلك ، فإن استخدام الأسئلة غير العدوانية أفضل . وفي إحدى الدراسات ، تكون المفردات المتوقعة مثل «المبيعات المتوقعة بالدولار» المكافآت المالية للأداء الجيد «و» معدل الدرجات في الرياضيات " تعد أسئلة شرعية وغير عدوانية . وهناك مفردات أخرى مثل «ترتيب الميلاد» «التواريخ المتكررة في المدرسة الثانوية العليا» هي مفردات أكثر عدوانية وغير مقبولة . وبشكل

أساسي ، فإن المفردات التي تعتبرها الموضوعات أنها أقل عدوانية كانت هي التي يمكن التحقق منها ، والأكثر وضوحاً في الهدف ، وغير شخصية .

الخلاصة : SUMMARY

في ضوء دراستنا لهذا الفصل ، نستخلص النقاط التالية :

1 - يستلزم إعداد خطط الأفراد القيام بثلاثة أنواع من التنبؤ ، الأول : يتعلق بحجم الاحتياجات من الأفراد . والثاني : يحدد حجم المعروض الخارجي من الكفاءات . والثالث : يحدد العرض الداخلي من الكفاءات البشرية . ومن هنا ، لكي تتنبأ بحجم الاحتياجات من القوى العاملة ، يجب أولاً تقدير حجم الطلب المتوقع من السلعة للوفاء بهذا الطلب . وأخيراً توضيح طبيعة العلاقة بين حجم الاحتياجات من القوى العاملة ، وتقديرات الإنتاج .

2 - بمجرد تقدير حجم الاحتياجات من القوى العاملة ، فإن الخطوة التالية تستهدف إعداد قائمة بالكفاءات المدربة والمؤهلة تأهيلاً عالياً . وهناك مصدران للحصول على تلك الاحتياجات ، الأول داخلي من خلال الترقية ، والثاني خارجي مثل الإعلان بالصحف ، ومكاتب التوظيف والاتصال بالجامعات والمعاهد ، والإعلان عبر شبكة الإنترنت ، وتوصيات موظفي المنشأة ، وفتح الباب لتلقي طلبات التوظف من الباحثين عن عمل . مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أنه من غير القانوني التمييز في المعاملة بين العاملين بسبب الجنس أو العقيدة أو الطائفة أو الجنسية .

3 - تبدأ التصفية الأولية للمتقدمين لشغل الوظيفة من خلال استيفاء طلب التوظيف ، وعادة ما يعتمد معظم المديرين على هذه الوسيلة في الحصول على ما يلزمهم من بيانات تاريخية عنهم . على أي حال ، بإمكانك استخدام بيانات طلب التوظيف في التنبؤ بمعدلات أداء المرشح لشغل الوظيفة .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

في ضوء دراستك لهذا الفصل ، أجب عن الأسئلة التالية :

1 - قارن بين المصادر المختلفة التي يمكن استخدامها في الاستقطاب؟

2 - ما نوعية المعلومات التي يمكن أن يوفرها نموذج طلب التوظف؟

3 - ناقش كيفية تطبيق قانون تكافؤ الفرص على أنشطة الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة؟

أنشطة فردية وجماعية: INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1 - من خلال العمل بشكل فردي ، أو من خلال مجموعات ، تناول مجموعة من إعلانات التوظف بجريدة Sunday ، ثم حلل مدى فاعلية تلك الإعلانات ، مسترشداً بالقواعد المذكورة بهذا الفصل .

2 - من خلال العمل بشكل فردي أو في مجموعات ، قم بتطوير تنبؤ لمدة خمس سنوات بظروف السوق المهنية لخمس مهن مثل المحاسب والممرضة والمهندس .

3 - من خلال العمل بشكل فردي أو من خلال مجموعات ، قم بزيارة للمكتب المحلي لشئون التوظيف بالولاية ، ثم عد إلى الفصل لمناقشة التساؤلات التالية : ما هي أهم أنواع الوظائف التي يوفرها المكتب ؟ وإلى أي مدى تعتقد إمكانية الاعتماد على المكتب كمصدر جيد لتوفير الكفاءات الفنية والمهنية والإدارية ؟ وما هي المستندات التي يجب على الباحثين عن عمل تقديمها إلى المكتب قبل فحص الطلبات المقدمة ؟ ما هي الخدمات الأخرى التي يقدمها المكتب؟ ما هي الآراء الأخرى التي كونتها حول مكتب التوظيف بالولاية ؟

4 - من خلال العمل بشكل فردي أو في مجموعات ، ابحث عن خمسة إعلانات توظيف على الأقل ، سواء على الإنترنت أو في جريدة محلية ، والتي تفترض أن الشركة هي أسرة وأنها ستروق للنساء والأقليات وكبار السن والآباء الأحاديين . ناقش ما الذي يمكن للشركة أن تقوم به لتكون كالأسرة .

5 - من خلال العمل بشكل فردي أو من خلال مجموعات ، اعقد مقابلة شخصية مع مدير الموارد البشرية لتحدد الأنشطة التي تعتمد عليها الشركة في استقطاب المزيد من قوة العمل المتنوعة ، ثم قارن بين مختلف الأنشطة التي تمارس في المنظمات الأخرى؟

6 - يدرج ملحق «مواصفات الاختبار» في نهاية هذا الكتاب المعلومات التي يدرسها الشخص من أجل اختبار شهادة HRCI في كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية (مثلما في الإدارة الاستراتيجية ، تخطيط القوى العاملة ، تطوير الموارد البشرية) . في مجموعة من 4 إلى 5 طلاب : (1) راجع الملحق الآن؟ (2) حدد المادة في هذا الفصل والمتصلة بالمعرفة المطلوبة ؟ (3) اكتب اختبار اختيار من متعدد على المادة التي تعتقد أنها مناسبة لتضمين اختبار HRCI ، وإن سمح الوقت ، اجعل أحد أفراد فريقك يعلق أسئلة فريقك أمام الفصل ، وبذلك يمكن أن تأخذ الفرق الأخرى أسئلة الفريق الآخر .

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

نقص الممرضين : The Nursing Shortage

في مارس من عام 2004 ، تحسن الاقتصاد الأمريكي في عديد من الأوجه ، لكن البطالة ارتفعت بشكل ملحوظ ، ولا يزال أصحاب العمل يواصلون التراجع في التوظيف . ورغم وجود الكثير من العاطلين ، لم يكن هذا هو الحال بالنسبة للممرضين . وواقعياً ، يستقطب كل مستشفى ممرضات بشكل عدواني . وقد تحول الكثيرون إلى الممرضات الأجانب المدربات من الفلبين على سبيل المثال . توقع الخبراء أن يقل عدد الممرضات بشكل كبير في السنوات القادمة .

الهدف : الهدف من هذا التدريب ، هو إعطاؤك الخبرة في ابتكار برنامج الاستقطاب .

الفهم المطلوب : لابد أن تألف محتويات هذا الفصل ، وببرنامج استقطاب الممرضات في مستشفى مثل Eenox Hill في نيويورك .

كيف تضع التدريب / التعليمات : كون مجموعة من 4 إلى 5 طلاب لهذا التدريب ، ولابد أن تعمل المجموعات بشكل منفصل وألا يتحدث أحد إلى الآخر . ولابد أن ينصب مجهود كل مجموعة للقيام بالمهام التالية :

1 - بناء على المعلومات المتاحة على موقع المستشفى الإلكتروني ، ابتكر إعلاناً للمستشفى لنشره في طبعة الأحد في جريدة نيويورك تايمز . أي طبعات الجريدة التي سنستخدمها ، ولماذا .

2 - تحليل ونقد إعلان الممرضات الحالي . وكيف ستقوم بتحسينه .

3 - يقوم بإعداد برنامج استقطاب كامل للممرضات للعمل بهذا المستشفى . بما فيها جميع مصادر الاستقطاب التي تستستخدمها مجموعتك .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

البحث عن الأفراد: Finding People Who Are Passionate About What They Do

تعد شركة Trilogy Inc من الشركات الرائدة في مجال إنتاج البرمجيات ، إذ تحقق أرباحاً تتراوح ما بين 100 - 200 مليون دولار . وتفخر الشركة بأن لها ثقافة أرثوذكسية متميزة ، وتعتمد على بعض الأنشطة غير العادية في التعامل مع بيئة عالية المنافسة .

هذا ولا تلتزم الشركة بالرسمية في التعامل ، إذ يقضي الموظفون وقتاً طويلاً في النواحي الاجتماعية ، ويرجع ذلك بسبب انخفاض متوسط عمر الفرد ، إذ يصل إلى 26 سنة . وتنظم الشركة بعض الرحلات إلى بعض الأماكن مثل نوادي الرقص بالمدينة ، وتمشياً مع التاريخ المشرف للشركة خلال الثماني سنوات الماضية ، فقد أخذت على عاتقها مسئولية ثقيلة ومهمة في نفس الوقت ، تتضمن ضرورة الالتزام بمبدأ «البدء الفوري في تدريب العاملين» ، وبناء عليه ، تم عقد برنامج تدريبي لعدة أسابيع للأفراد الجدد بالمعهد التابع للشركة حصلوا من خلاله على ما يلزمهم من معلومات .

ولكن اقترح Jeff Daniel مدير الاستقطاب ضرورة البحث عن الأفراد الذين تربطهم علاقة قوية بالوظيفة الشاغرة . وبناء عليه ، استقطبت الشركة 700 فرد مدربين ، منحتهم مسئوليات كبيرة ، وأتاحت لهم قدراً كبيراً من الحرية . حيث يرى Joe Lie أحد المديرين التنفيذيين أن الأفراد هم أهم شيء بشركات البرمجيات ، وبالرغم من ذلك قد لا تعطيه الأهمية الكافية .

هذا وتبحث الشركة على العمالة الملائمة في ضوء رسالتها ، ويلتزم القائمون على الاستقطاب بذلك ، حيث تستلزم توافر حد أدنى من مستوى الخبر في مجال الوظيفة لدى أحد الأقسام المتخصصة في علوم الحاسب الآلي ، وأن يتوافر لدى الفرد الاستعداد والقدرة على أداء واجبات الوظيفة .

من ناحيـة أخرى ، يقـوم المديرون في مستـوى الإدارة العليـا بإجـراء الجـولات الأولى من مـقـابلات التوظف ، ثم يختار أفضل المتقدمين ليقضوا زيارة قصيرة لمدينة Austien تستغرق ثلاثة أيام ، وعادة ما يبدأ اليوم بعقد مقابلات وينتهي بتسلق الجبال .

وفي عـام 1998 قام Triology بتقييم 15000سيرة ذاتية ، وعقـد 4000 مقـابلة ، ورشح 850 فرداً لإجـراء المقابلة ، عَين منهم 262 من خريجي الجامعات ، وهو ما يزيد على ثلث العمالة الموجودة لديه حالياً ، بلغت تكلفة التعيين 13000 دولار .

الأسئلة : Questions

في ضوء قراءتك للحالة السابقة ، أجب عما يلي :

1 - حدد بعض أساليب الاختيار التي اعتمدت عليها شركة Trilogy في جذب الكفاءات؟

2 - ما هي خصائص الثقافة التي تميز شركة Trilogy والتي كانت سبباً في جذب الكفاءات للعمل بها؟

3 - هل تعد شركة Trilogy بمثابة عنصر جذب لك للعمل بها؟ ولماذا؟

4 - ما هي الاقتراحات التي ستقدمها لـ Trilogy لتحسين عمليات الاستقطاب ؟

الفصل السادس

اختبار واختيار الموظف

EMPLOYEE TESTING AND SELECTION

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في اختبار واختيار الموظف، والتي تشتمل على الصدق والثبات.

2 - شرح كيفية الشروع في المصادقة على اختبار الموظف.

3 - توضيح إرشادات اختبار الموظف.

4 - إعطاء أمثلة لبعض الاعتبارات الأخلاقية والقانونية التي يجب مراعاتها في الاختبار.

5 - إدراج ثمانية أمثلة من الاختبارات التي بإمكانك استخدامها في اختبار الموظفين وكيفية استخدامك لها.

6 - توضيح النقاط الأساسية التي يجب تذكرها عند إجراء الاستقصاءات الخاصة بالخبرات السابقة للمتقدمين لشغل لوظيفة.

غيَّرت جوجل مؤخراً من عمليتها في انتقاء موظفيها . فمنذ سنوات قليلة ، كان المتقدمون لنيل الوظيفة يجتازون اثنتي عشرة مقابلة شخصية أو يزيد . وحينها ، قد يرفض فريق الاختيار بالشركة متقدمين من ذوي الخبرات التي تمتد لسنوات ، إن كانت عاملاتهم بالجامعة متوسطة ، لكن وحسبما يقوم مدير الموارد البشرية الجديد بجوجل حالياً بتوظيف آلاف الأشخاص سنوياً ، لا يمكن أن تعجز عن التقدم من خلال عملية التوظيف البطيئة . قللت جوجل عدد المقابلات الشخصية (إلى نحو خمس مقابلات في المتوسط) . وكذا ، لم تعد تقيم وزناً للتقديرات بالمرحلة الجامعية ، كما كان في السابق . هناك تغييرات أخرى منتظرة في عملية الاختبار .

لقد ركز الفصل الخامس على الأساليب التي يستخدمها المديرون لتكوين فيض من طلبات العمل . أما الغرض من الفصل السادس ، فهو اختبار واختيار الموظف ، هو شرح كيفية استخدام شتى الأدوات والأساليب لاختيار أفضل المتقدمين للوظيفة ، وتشمل الموضوعات الرئيسة التي سوف تغطيها عملية الاختيار ، والأساليب الأساسية لاختبارات التوظف ، وفحص الخبرة السابقة ، وشهادة المؤهل ، والنواحي الأخلاقية والقانونية في اختبارات التوظف ، أنواع اختبارات التوظف ، عينات العمل ، ونماذج المحاكاة . وفي الفصل اللاحق ، المتقدمون الذين ستجري لهم مقابلات ، نتحول إلى الأساليب التي بإمكانك استخدامها لتحسين مهاراتك ، بالإضافة إلى ما يمكن أن تكون أداة الاختبار الأوسع استخداماً ، ومقابلة الاختبار الشخصية .

لماذا يكون الحرص في الاختيار مهماً:

WHY CAREFUL SELECTIONIS IMPORTANT

مع وجود هذا الفيض من طلبات العمل ، فإن الخطوة التالية هي اختيار الشخص المناسب للوظيفة . وهذا يتم باتباع الأساليب التي سنذكرها لاحقاً في هذا الفصل ، ألا وهي الاختبارات ، مراكز التقييم ، مراجعات الخبرة السابقة ، وشهادة المؤهل . وحينئذ ، يستطيع المشرف المستقبلي أن يجري مقابلات شخصية مع المتقدمين ، وتقرير من منهم سيوظفه .

وبذلك ، فإن الاختيار الصحيح للموظفين مهم لثلاثة أسباب رئيسة : الأداء ، التكاليف ، والالتزامات القانونية .

أولاً - الأداء Performance : يعتمد أداؤك الشخصي جزئياً على مرؤسيك . فالموظفون من ذوي المهارات الجيدة ، سوف يقدمون خدمة أفضل لك وللشركة . أما الموظفون الذين لا يمتلكون تلك المهارات ، أو المعاقون فلن يقوموا بعملهم بفاعلية . وسوف يعاني أداؤك وأداء شركتك . لذا يجب غربلة غير المرغوب فيهم قبل انخراطهم في العمل وليس بعده .

ثانياً - التكاليف Cost : وهي أيضاً سبب مهم ، لأن توظيف مستخدم يكلف كثيراً . فقد تصل الأجور وتكلفة التدريب إلى نحو 5000 دولار أو أكثر . وتصل التكلفة الكلية لاستخدام مدير 10 مرات (أكثر من المستخدم) عند بحث الأجر وأوقات المقابلات ، ومراجعة شهادة المؤهل ، ونفقات التنقل والسفر .

ثالثاً - الالتزامات القانونية Legal Obligations : وهي سبب مهم ، نظراً لاثنين من التضمينات القانونية للاستخدام غير الصالح قانونياً وهما :

أولهما : (وكما عرضناه في الفصل الثاني) هو أن القوانين الخاصة بغرض التوظف المتساوية ، تفرض إجراءات اختيار غير تمييزية لطائفة أو جماعة معينة .

ثانيهما : تجرم المحاكم أؤلئك الذين يعمل لديهم مستخدمون أصحاب سوابق قانونية أو سجلات

إجرامية ، مما يسهل لهم دخول منازل (أو فرص مماثلة) لمزاولة أعمال إجرامية . سيستدعي المحامون العمال الذين يتم استخدامهم من أصحاب الخبرات السابقة ، دون إجراءات وقائية مناسبة .

الاستخدام المهمل negligent hiring : هو توظيف عمال ذوي خبرات مشكوك فيها دون إجراءات وقائية مناسبة .

نجد أمثلة للإهمال في التوظيف : ففي إحدى الحالات ، دخل Ponticasv K.M.S ، مدير مبنى سكني ، شقة إحدى السيدات بمفتاح خاص واغتصبها . ووجدت المحكمة أن مالك المجمع السكني مهمل في عدم فحص خلفية المدير على النحو الصحيح . مؤخراً أقام المحامون دعوى قضائية ضد Wal-Mart يدعون أن العديد من الموظفين الذين أدينوا بجرائم متعلقة بالجنس قد اغتصبوا فتيات صغيرات ، فأسس Wal-Mart برنامجاً جديداً لفحوصات الخلفيات الإجرامية للمتقدمين المؤهلين .

يُلقي الاستخدام المهمل الضوء على الحاجة إلى تدبر ماهية المتطلبات البشرية للوظيفة . على سبيل المثال ، من غير المحتمل أن تكون معلومة أن الشخص المتقدم للوظيفة «غير مغتصب» معلومة أو مهارة أو قدرة متطلبة في التحليل الوظيفي لمدير مبنى سكني ، لكن في مواقف مشابهة ، يكون هذا الفحص لمثل تلك الميول مطلوباً بشكل واضح .

يتطلب تجنب ادعاءات الاستخدام المهمل اتخاذ إجراءات «عقلانية لفحص خلفية المتقدم لشغل الوظيفة . ويتضمن ذلك :

- القيام بجهد نظامي للحصول على المعلومات ذات الصلة بشأن طالب العمل ، والتأكد من صحة كل الوثائق .
- التدقيق في كل البيانات التي يقدمها المتقدم للعمل في طلبه ، وخصوصاً في الفجوات الوظيفية التي تكون بلا تفسير .
- الاحتفاظ بسجل مفصل لكل محاولات الحصول على المعلومات ، بما فيها الأسماء وتواريخ المكالمات الهاتفية أو الطلبات الأخرى .
- رفض المتقدمين للعمل الذين يقدمون بيانات زائفة عن الحقائق المادية أو الذين لديهم سجلات إدانة بجرائم تتعلق بشكل مباشر أو ذات أهمية بالنسبة للوظيفة التي نحن بصددها .
- الموازنة بين احترام خصوصية أسرار المتقدم ، وحاجة الآخرين لمعرفته ، وخصوصاً عند اكتشاف أمور قد تكون مدمرة له .

أولاً: المفاهيم الأساسية لاختبار واختيار الموظف

المفاهيم الأساسية لاختبار التوظف: BASIC TESTING CONCEPTS

إذن الاختبار مهم . سنبدأ باختبار التوظف : الاختبار هو أساساً عينة من سلوك الشخص . يفترض استخدام اختبار (أو أداة اختبار أخرى) أن تكون الأداة صحيحة وموثوقاً بها .

ثبات الاختبار: Reliabilty

يعد أول متطلبات الاختبار ، ويشير إلى استقامته : «الاختبار الثابت إذا قدم نفسه ، أو اختبارات مماثلة له مع نفس الأفراد على أوقات مختلفة ، فإنه سيعطي نفس النتائج تقريباً» .

الثبات مهم للغاية : فمثلاً إذا حصل شخص على 90% في اختبار ذكاء يوم الاثنين ثم على 130 ، عندما امتحن يوم الثلاثاء ، فإنه لن تكون هناك ثقة في مثل هذا الاختبار .

وهناك طرق عديدة لتقدير ذلك ، فمثلاً يمكنك أن تقدم نفس الاختبار إلى نفس الأشخاص على فترتين من الزمن ، مع مقارنة النتائج في الزمن الأول مع النتائج في الزمن الثاني ، ويعد ذلك تقديراً لإعادة الاختبار مرة أخرى retest estimatee أو يمكنك إجراء اختبار ثم اختبار مكافئ بحسب ما يقدره الخبراء ، وهذا يعد تقديراً بشكل مكافئ Equivalent Form Estimate . إن اختبار التقييم السكولاسي SAT هو مثال للاختبار الثاني .

كما أن المحتوى الداخلي وتكوينه هو أمر مهم ومعيار آخر للثبات . على سبيل المثال ، إذا وضع عالم النفس 10 عناصر في اختبار الاهتمامات المهنية ، ويفترض أنها تقيس اهتمام الشخص بالعمل خارج المكتب ، ثم نقدم الاختبار ونحلل إحصائياً درجة الاستجابة لكل هذه العناصر العشرة ، وهذا يعطينا صوراً عن الواقعية الداخلية للاختبار . ويشير علماء النفس إلى ذلك باعتباره تقييم مقارنة داخلياً . وهكذا ، فإن المحتوى وتكوين الاختبار هما سبب وجود أسئلة كثيراً ما تبدو ظاهرياً كأنها مكررة في نفس استبيانات الاختبار أو بعضها .

يمكن أن تتسبب أمور عديدة في جعل الاختبار لا يمكن الاعتماد عليه . على سبيل المثال ، قد تقوم الأسئلة بعمل هزيل في اختبار المادة ، يركز الاختبار الأول بشكل أكبر على (الفصول 7,5,3,1) بينما يركز الثاني على (الفصول 8,6,4,2) أو هناك سؤال أو أكثر لا يركز على قياس أمر مطلوب سابقاً ، أو قد تكون هناك أخطاء ترجع إلى تغييرات في ظروف الاختبار ، كأن تكون الغرفة التي يجري بها الاختبار في الشهر اللاحق مفعمة بالضجيج .

صدق الاختبار: Test Validity

بينما يكون ثبات الاختبار أمراً أساسياً ، إلا أنه يكشف لك فقط عن أن الاختبار يقيس شيئاً ما من حيث المحتوى . فهو لا يبرهن على أنك تقيس ما تعتزم قياسه . فالعصا الياردية المصنوعة بشكل خاطئ ، والتي

يبلغ طولها 33 بوصة تخبرك بأن الألواح ذات 33 بوصة طولها 33 بوصة . لكن ولسوء الحظ ، إن كنت تبحث عن لوح طوله يـاردة كاملة ، فـإن عصـاك ذات 33 بوصة ، رغـم اعتمادك علـيها ، ستضللك فـي 3 بوصات .

أنت بحاجة إلى عصا ياردية صادقة . فالصدق يخبرك ما إذا كان الاختبار (أو العصار الياردية) يقيس ما تعتقد أنك تقيسه أم لا .

كما نقول ، الاختبار هو عينة لسلوك الشخص ، لكن بعض الاختبار تمثل السلوك بشكل واضح باعتباره مختبراً أكثر من الآخرين . فمثلاً اختبار الآلة الكتابة يستخدم لاختبار شخص من هذه الناحية . وعلى الطرف الآخر ، ربما لا تكون هناك علاقة واضحة بين العناصر في الاختبار وبين السلوك . وهذا هو الواقع بالنسبة لاختبارات الشخصية الإبرازية .

كذلك فإن صدق الاختبار يجيب عن السؤال . . هل هذا الاختبار يقيس ما هو مفترض أن يقاس؟ أو بطريقة أخرى ، يشير صدق الاختبار إلى صحة الاستنتاجات التي نحصل عليها استناداً إلى الاختبار . فمثلاً ، إن حصلت (چين) على درجة أعلى من (چيم) في اختبارات الميكانيكا ، هل بإمكاننا أن نثق بأن چين لديها فهم ميكانيكي أكبر من چيم؟ بالنسبة لاختبارات اختيار الموظف ، يشير الصدق إلى الدليل على أن الاختبار هو للوظيفة ذات الصلة . بمعنى آخر ، إن الأداء في الاختبار يعد مؤشراً صادقاً للأداء اللاحق في الوظيفة .

لكن لابد أن يكون اختبار الاختيار صادقاً ، ودون برهان لصدقه ، حيث لا يوجد مبرر مسموح به منطقياً أو قانونياً للاستمرار في استخدامه لانتقاء طالبي العمل . قد لا تكون مرتاحاً للخضوع لاختبار GRE ، إن لم تعتقد أن درجاتك فيه تنبئ بطريقة صحيحة ما ، بأدائك المحتمل في المدرسة . تدعو قوانين التوظيف العادل باستخدام اختبارات صادقة . في اختبارات التوظيف ، هناك طريقتان رئيستان لإظهار صدق الاختبار ، وهما صدق المعيار ، وصدق المحتوى .

صدق المعيار : Criterion Validity

وهو يوضح أن أولئك الذين يحققون نتائج حسنة في الاختبار سيؤدون بشكل مماثل في المهنة المسندة إليهم والعكس بالعكس . في القياس السيكولوچي ، المؤشر هو المقياس (وهو في هذه الحالة ، درجات الاختبار) الذي تحاول ربطه بالمعيار ، كالأداء في الوظيفة . إن عبارة صدق المعيار تعكس هذا المصطلح .

يظهر أصحاب العمل صدق محتوى الاختبار من خلال إظهار أن الاختبار يشكل نموذجاً واضحاً لمحتوى الوظيفة . ويكون الإجراء الأساسي هنا هو تحديد المهام الوظيفية الحاسمة للأداء ، وعندئذ اختيار نموذج عشوائي من تلك المهام لاختباره . عند اختبار طلبة لمدرسة خاصة بالأسنان ، تعطي العديد من

المدارس المتقدمين قطعاً غليظة من الطباشير ، وتطلب منهم نحت شيء يشبه الأسنان . إن كان المحتوى الذي اخترته للاختبار نموذجاً ممثلاً لما يحتاج الشخص أن يعرفه للوظيفة ، حينها قد يكون المحتوى صادقاً . لا يحتاج طلبة الأسنان غير البارعين تقديم طلب .

يبدو إظهار صحة المعيار أسهل عند الممارسة . توضيح (1) إن المهام التي يؤديها الشخص في الاختبار هي نماذج شاملة وعشوائية للمهام التي يؤديها في وظيفته . (2) الظروف التي يخضع فيها الشخص للاختبار تماثل وقف العمل الذي لا يكون دائماً سهلاً . بالنسبة للعديد من الوظائف ، يفضل أصحاب العمل إظهار الرهان على صدق اختبارهم ، وغالباً ما يكون ، صدق المعيار .

ثانياً : كيفية الشروع في المصادقة على اختبار الموظف

كيف تقيِّم مصداقية اختبار؟ HOW TO VALIDATEA TEST

لكي يكون اختبار الاختيار مفيداً ، يجب أن تكون متأكداً من أن درجات الاختبار ترتبط بالأداء الوظيفي بطريقة يمكن توقعها . وبالتالي ، فإن الطلاب الذين يحققون درجات عالية في اختبارات القبول الجامعية ، يكونون كذلك على هذا القدر من المستوى في الكلية ، وكذلك في حالة اختبار الميكانيكيين . بعبارة أخرى ، فإنك يجب أن تقيِّم الاختبار قبل استعماله بالتأكد من أن تكون درجات الاختبار هي مؤشر لمعيار أداء المهنة . (بمعنى آخر ، أن تكون معيارية الاختبار صحيحة) .

وهذه العملية دائماً ما يقوم بها عالم سيكولوچي صناعي بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية . ومهمة الإدارة المباشرة هي توضيح وصف المهنة ومتطلباتها ، حتى تكون المتطلبات البشرية للمهنة ، وكذلك أداؤها ومستويات الأداء واضحة للإخصائي النفسي . وتتكون عملية التقييم من خمس خطوات ألا وهي : تحليل الوظيفة ، اختيار الاختبارات ، إجراء الاختبار ، إيجاد العلاقة بين درجات الاختبار ومعايير الأداء ، وتقييم الاختبار .

الخطوة الأولى - وهي تحليل الوظيفة : Analyze the Job

وذلك بكتابة وصف ومواصفات المهنة ، والمهارات البشرية التي تتطلبها ، مثل : هل لابد أن يكون المتقدم للوظيفة متحدثاً جيداً؟ هل البرمجة مطلوبة؟ هل مطلوب الإلمام بالأمور الصغيرة التفصيلية؟ هذه المتطلبات تصبح مؤشرات . تلك هي السمات والمهارات الشخصية التي تتوقع لها النجاح في الوظيفة .

في هذه الخطوة الأولى ، لابد كذلك أن تحدد ما تقصده من «النجاح في الوظيفة» ، حيث إن هذا هو النجاح الذي تحتاج مؤشرات عليه . ومستويات النجاح تُسمى معايير . ويجب التركيز على المعايير المرتبطة

بالإنتاج (الكمية - الجودة - إلخ) ، والبيانات الشخصية (التغيب ، مدة الخدمة - إلخ) والتقديرات (أداء العامل من خلال مشرفين عليه) . بالنسبة لوظيفة مجمع ، قد تكون مؤشراتك هي البراعة اليدوية والصبر . وقد تشمل معايير معينة الكمية التي يتم إنتاجها في الساعة ، وعدد المنتجات غير الصالحة في الساعة .

يرتكب بعض المستخدمين خطأ في اختبار مؤشرات بعناية (مثل البراعة اليدوية) ، بينما يتجاهلون كيفية قياس الأداء (المعايير) . فمثلاً في دراسة ضمت 212 مستخدماً لشركة انتفاع واستغلال للغاز . وجد الباحثون علاقة بين بطارية الاختبار التي تستخدم كمؤشر معياري الأداء وهما الإشراف على الأداء ومقياس الإنتاج الموضوعي . بينما لم تكن في الواقع مثل هذه العلاقة التي ظنوها .

الخطوة الثانية - اختيار الاختبارات : Cloose the Tests

يجب اختيار الاختبارات التي تعتقد أنها تقيس النجاح في المهنة (المؤشرات ، مثل الفهم الميكانيكي) . كثيراً ما يعتمد المستخدمون في هذا الاختبار على الخبرة ، والبحث السابق ، وأفضل التوقعات . وكثيراً لا يبدأون باختبار واحد . وإنما يختارون اختبارات عديدة ، ودمجها في مجمع اختبار بهدف قياس العديد من القدرات والاستعدادات كالانفتاح ، والقدرة الحسابية ، والعدوانية .

ما هي الاختبارات المتوافرة؟ ومن أين تحصل عليها؟ بالنسبة لـ EEO والقضايا الأخلاقية ، فإن أفضل نصيحة هي استشارة شخص محترف ، مثل خبير نفس صناعي مرخص . إلا أن العديد من الشركات تنشر وتوزع الكثير من الاختبارات ، بعضها متوافر لأي فرد يرغب في شرائها ، لكن هناك العديد منها والذي لا يتوافر إلا للمؤهلين (مثل ذوي الشهادات في علم النفس أو الاستشارة) . يقدم شكل (6-2) عديداً من مواقع الإنترنت التي تقدم معلومات حول الاختبارات وبرامج اختبارات التوظف .

هناك بعض الشركات التي قد تطبع اختبارات التوظف ، وتتيح إمكانية استخدامها لأي فرد بغض النظر عن مستوى كفاءته في استخدامها ، مثال ذلك اختبار شركة Wondelic Personne ، والتي تطبع اختبار القدرة العقلية ، وتوفر كذلك اختبارات أخرى تقيس المهارات الفنية ، والاستعدادات ، والاهتمامات . وكذلك تقدم شركة Sunrise Florida العديد من الاختبارات الخاصة بالتوظف مثل اختبار المهارات الكتابية ، واختبار القدرة البيعية عبر الهاتف ، واختبار القدرات الإدارية ، وإمكانية الخدمة ، واختبار مهارات بناء الفريق ، واختبار قدرات البيع . مرة أخرى ، على الرغم من ذلك ، لا تدع التوافر واسع الانتشار لاختبارات التوظف يعميك عن هذه الحقيقة المهمة . إلا أنك لابد أن تستخدم هذه الاختبارات بما يتسق وقوانين التوظيف العادلة ، وبطريقة أخلاقية تحمي خصوصية من يخضع للاختبار . سنعود لهذه النقطة لاحقاً .

- www.hr-guide.com/data/G371.htm

يمنح هذا الموقع معلومات عامة عن مصادر لكل أنواع امتحانات التوظيف .

- http://ericae.ent/
- www.hr-guide.com/data/G371.htm

يمنح هذا الموقع معلومات تقنية عن كل أنواع الامتحانات المتعلقة بالتوظيف وغير التوظيف .

- www.ets.org/testcoll

يمنح هذا الموقع معلومات عن 20.000 امتحان

- www.kaplan.com

يمنح هذا الموقع معلومات عن التحضير للامتحانات في امتحانات القبول والتقديم للعمل .

- www.assessments.biz

واحد من مواقع الشركات الكثيرة التي تمنح امتحانات توظيف .

شكل (6-1) أمثلة لمواقع الإنترنت التي تقدم معلومات حول الاختبارات وبرامج الاختبارات

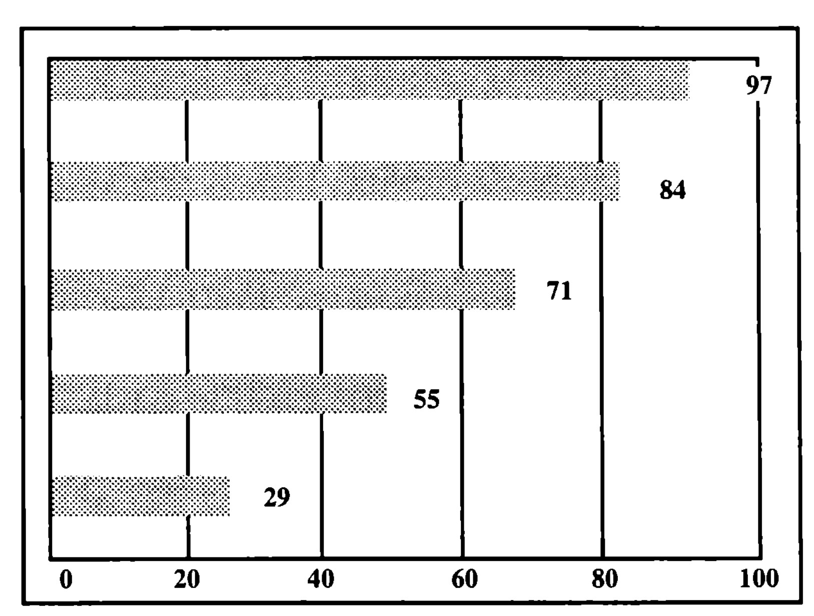
الخطوة الثالثة – إجراء الاختبار : Administer the Test

والآن قدم الاختبار المختار إلى المستخدمين ، وهناك صنفان : إما أفراد بدأوا العمل بالفعل ، ويراد معرفة أدائهم مع الاختبار ويسمى بالإنجليزية Concurrent Validation ، وعندئذ تقارن الدرجات التي حصلوا عليها مع أدائهم الحالي . والميزة الرئيسة لهذا الاختبار هي أن المعلومات حول أدائهم تكون متاحة بسهولة . أما العائق فهو أن الموظفين الحاليين ربما لا يمثلون المتقدمين الجدد (وهم بالطبع من تهتم بهم في اختبار الانتقاء) . إن الموظفين الحاليين قد تدربوا بالفعل على الوظيفة ، وتم انتقاؤهم من خلال أساليب الاختبار القائمة بالفعل .

الصدق التنبؤي Predictive Validation : هو الطريقة الثانية التي يمكن الاعتماد عليها بشكل أكبر لقياس صدق اختبار . يتم اختبار المتقدمين للوظائف قبل تعيينهم ، ثم يتم تعيينهم فقط باستخدام أساليب الاختبار الكائنة وليس نتائج الاختبارات الجديدة . وبعد قضائهم بعض الوقت في الوظيفة ، عليك قياس أدائهم ومقارنته بدرجات الاختبار التي سبق حصولهم عليها . وبعد ذلك يمكنك أن تحدد ما إذا كان أداؤهم في الاختبار يمكن استخدامه للتنبؤ بأدائهم الوظيفي فيما بعد أم لا .

الخطوة الرابعة – إيجاد العلاقة بين درجات الاختبار ومعايير الأداء : Relate your Test Scores and Criteria

حيث تبحث العلاقة بين الدرجات (المؤشرات) والأداء (المعيار) . وتتمثل الطريقة المعهودة في تحديد العلاقة الإحصائية بين (1) الدرجات في الاختبار (2) الأداء الوظيفي باستخدام تحليل الترابط ، الذي يوضح درجة العلاقة الإحصائية .



شكل (6-2) خريطة التوقع

ملحوظة : توضح هذه الخريطة العلاقة بين الدرجات والنجاح المتدرج .

مثال : من يحصلون على درجات بين 37 و44 لديهم فرصة تقدر بـ 55% لتصنيفهم في مستوى أعلى ، ومن يحصلون على درجات بين 57 و64 لديهم فرصة 97% .

فإذا كان هناك ترابط فيمكن عمل ما يُسمى خريطة التوقع للأداء أو بالإنجليزية **expectancy chart** وهذه تمثل علاقة بيانية . ولعمل ذلك يقسم العاملون إلى خمس مجموعات حسب درجاتهم في الاختبار . ففي المجموعة الأولى مثلاً نجد الحاصلين على أفضل $\frac{1}{5}$ في الاختبار ، يليها ثاني أعلى $\frac{1}{5}$ وهكذا . ثم نحسب نسبة الأداء العالي في كل مجموعة حتى نحصل على خريطة توقع كما في الشكل (6-3) . في هذه الحالة ، فإن الشخص الذي يحرز 97% لديه احتمال أن يكون ذا أداء عال في مجموعة الـ $\frac{1}{5}$ الأعلى ، بينما من يحرز 20% له أداء في الـ $\frac{1}{5}$ الأدنى ، بينما نجد أن الفرد الذي يقع ضمن فئة الـ $\frac{1}{5}$ الأدنى تكون لديه فرصة تعادل 20% أن يتم تصنيفه ضمن فئة مستويات الأداء الأعلى .

الخطوة الخامسة - تقييم الاختبار : Cross-Validate and Revalidate

قبل البدء في وضع الاختبار عملياً ، يجب علينا تجربة ذلك على عينة أخرى من العاملين ، وهو ما يُسمى تقييم الاختبار (Cross-Validity) . ومن خلال إجراء الخطوتين الثالثة والرابعة مرة أخرى . لابد أن يقوم خبير بإعادة تقييم الاختبار دورياً .

رؤية بحثية - صدق المظهر الخارجي Content Validation : ما الذي يحدد مدى عدالة الاختبار؟ اتباع ممارسات الاختبار الجيد - بيئة هادئة لإجراء الاختبار ، الخصوصية ، وغيرها - أمر مهم . وكذلك فإن هناك عاملاً آخر ، وهو وضوح الرابط بين الاختبار وأداء الوظيفة (بعبارة أخرى ، صدق المظهر الخارجي للاختبار) . أجريت دراسة على 249 طالباً جامعياً من فرنسا والولايات المتحدة ، قاموا بتصنيف «مدى تفضيل» عشرة من إجراءات الاختبار ، وعندئذ تحديد ما الذي دفعهم لتصنيف بعض الإجراءات باعتبارها

الأكثر تفضيلاً . كان صدق المظهر الخارجي لإجراءات الاختبار الرابط الأقوى لردود أفعال مدى التفضيل من بين العينتين . كان الطلاب يفضلون بشكل أكبر المقابلات واختبارات عينة العمل ، فكلاهما يرتبط ارتباطاً واضحاً بالوظيفة نفسها .

ثالثاً : توضيح إرشادات اختبار الموظف

إرشادات استخدام الإختبارات: TESTING PROGRAM GUIDELIXES

كما كانوا مؤيدين بشكل معتدل **Research Insight: Face Validity** للمعلومات المتعلقة بالسيرة الذاتية ، واختبارات القدرة الكتابية . كانت ردود أفعال التفضيل محايدة بشأن الشخصية ، واختبارات الأمانة . وسلبية تجاه دراسة الخط . بوجه عام ، كانت ردود الأفعال مؤيدة بشكل أكبر ، حينما شعر الطلاب بأن المستخدم لديه الحق في الحصول على معلومات بأسلوب معين . وحينما تكون الإجراءات مستخدمة على نطاق واسع في الصناعة . وبالتالي ، قد يكون من الصواب استبدال اختبار صادق آخر ، إن كان الاختبار الجديد أكثر عدالة . العدالة في الاختبار مهمة لأن «المتقدمين الذين لديهم تصور إيجابي عن الاختيار أكثر احتمالاً لتأييد النظام ، وإعداد تقرير بالأهداف الأقوى لقبول وظيفة وتزكية المستخدم لدى الآخرين» .

جدول (6-1) بعض الإرشادات لاستخدام الاختبارات

1- *استعمال الاختبارات كشيء مكمل وليس أساسياً* : لا تجعل الاختبارات أداة الاختبار الوحيدة ، استخدمهما لتكملة أدوات أخرى من المقابلات ومراجعة الخبرة السابقة .
2- *تقييم الاختبارات : من الأفضل تقييم الاختبارات في منظمتك* رغم الحقيقة بأن نفس الاختبارات تثبت صدقها في منظمات متشابهة - يُسمى تعميم الصدق - كافية في كثير من الأحيان .
3- *مراقبة اختبار التوظف/ برنامج الاختبار* : بتوجيه أسئلة مثل «ما هي نسبة الذين رفضوا من المتقدمين للوظيفة في كل مرحلة من مراحل عملية الاستخدام؟» «ولماذا أنا استخدم هذا الاختبار - وماذا يعني بالنسبة للسلوك الفعلي في الوظيفة؟» .
4- *الاحتفاظ بسجلات دقيقة* : من المهم أن تحتفظ بسجلات دقيقة لكل متقدم قد رفض . فالملاحظة العامة مثل «أنه غير مؤهل بدرجة كافية» ←لا تعد كافية . قد تكون أسباب رفض متقدم عرضه للتصحيح في مرحلة لاحقة .
5- *الاستعانة بخبير نفسي مؤهل* : إن تطوير وتصحيح واستعمال طرق الاختبار المختلفة (بما فيها الاختبارات) تتطلب عادة مساعدة خبير نفسي . حيث إنه في معظم الحالات ، فإن الأشخاص الذين يقدمون بالشركات يحملون درجة PHD (أي الدكتوراه) وليس شهادة الليسانس أو البكالوريوس . ويجب أن يثبت الشخص أن لديه خبرة في هذا المجال ، وكذلك لديه إلمام بشأن القوانين واللوائح السارية في الولايات أو الإقليم الذي يعمل به .
6- *تهيئة الظروف للاختبار مهمة* : وذلك من حيث الخصوصية والهدوء والإضاءة والتهوية ، وتأكد من أن كل المتقدمين يؤيدون الاختبارات تحت نفس الظروف ، وبمجرد انتهاء الاختبارات ، فإن وضع الدرجات يجب أن يكون في أيدي أناس ذوي ثقة ، ولديهم قدرة على فهم وتفسير هذه الدرجات . درب المشرفين فيما يخص الثقة بنتائج الاختبارات .
7- *إعادة التقييم دورياً* : تتغير احتياجات المستخدمين واستعدادات المتقدمين بمرور الوقت . لابد من إعادة تقييم برنامج اختبار التوظف بصفة دورية .

رابعاً : بعض الاعتبارات الأخلاقية والقانونية في عملية الاختبار

الحقوق الفردية للخاضعين للاختبار وتحقيق أمن الاختبار:
TEST TAKERS' INDIVIDUAL RIGHTS AND TEST SECURITY

إن الخاضعين للاختبار لهم حقوق معينة في الخصوصية والمعلومات تحت معيار الجمعية السيكولوجية الأمريكية للاختبارات التعليمية والنفسية . وهي توجه الخبراء النفسيين لكنها غير ملزمة قانونياً . إن لهم الحق في :

- خصوصية وسرية نتائج الاختبارات .
- الحق في الرضاء عن استخدام هذه النتائج .
- الحق في توقع أن الأشخاص المؤهلين لتفسير مجموع النقاط ، هم فقط المسموح لهم بالاطلاع عليها ، وأن المعلومات الكافية ستصاحب هذه الدرجات (النقاط) لضمان تفسيرها تفسيراً ملائماً .
- الحق في أن يتوقعوا أن الاختبار فيه عدالة متساوية لكل الخاضعين للاختبار ، بمعنى أنه لا يجب أن يكون لأي شخص فكرة مسبقة عن الأسئلة أو الإجابات

اعرف قانون التوظيف : *Know your Employment Law*
فرصة التوظيف العادلة : *Equal Employment Opportunity*
مظاهر اختبار التوظيف : *Aspects of Testing*

كما سلف شرحه في الفصل الثاني ، هناك قوانين عديدة تمنع التمييز على أساس الجنس أو اللون أو السن أو الديانة أو العرق أو الإعاقة أو الأصل القومي . فمثلاً ، اتضح لمحكمة فيدرالية أن ديال كورب *(Dial Corp)* قد مارست تمييزاً ضد المتقدمات للعمل في حفظ اللحوم من خلال إلزام الموظفين بالخضوع لاختبار قوة قبل توظيفهم ، وقد كان للاختبار تأثير متباين على النساء . علاوة على ذلك ، فلا حاجة إجبارية للقوة في تلك الوظيفة . وبشأن اختبار التوظيف ، تختصر القوانين ذلك : بمجرد أن يوضح جانب الادعاء أن إجراءات اختبارات له تأثير معاكس ، فلابد أن توضح صدق وعدالة الاختيار أو الموضوع التمييزي المزعوم . ويعني التأثير المعاكس أن هناك تعارضاً خطيراً بين نسب رفض أفراد من المجموعات . وبالتالي فلابد أن تكون قادراً على إثبات أن *(1)* الاعتبارات تتعلق فقط بالنجاح أو الفشل في المهنة وهو ما أطلقنا عليه صحة الاختبار . *(2)* إن هذه الاعتبارات لا تتحيز بشكل غير عادل ضد الأقليات أو الجماعات الفرعية التي لا تمثل أقلية .

البدائل :

افترض أنك استخدمت اختباراً وأن أحد مرشحي الأقلية المفروضين قد أبدى تأثيراً معاكساً بالنسبة لرضاء مجلس الإدارة . (لقد كانت إحدى الطرق هي إظهار أن معدل الاختبار بالنسبة ، مثلاً ، للمجموعة العرقية لطالب الوظيفة كانت أقل من $\frac{4}{5}$ منها بالنسبة للمجموعة ذات

معدل الاختبار الأعلى . في هذه الحالة سيكون لديك ثلاثة بدائل بشأن برنامج اختبار التوظيف . الأول : هو اختبار إجراء انتقائي بديل ليس له تأثير معاكس . والثاني : هو إظهار أن الاختبار شرعي وصحيح ، أي أنه مؤشر للأداء الوظيفي . وعليك القيام بذلك عن طريق إجراء دراسة الشرعية (السلامة) الخاصة بك . وفي ظل ظروف معينة يمكنك أيضاً محاولة إظهار شرعية الاختبار والمجموعة في مكان آخر . أما البديل الثالث : فهو في هذه الحالة يهدف إلى تجنب التأثير المعاكس وليس الاستجابة له . وهو مراقبة الاختبار الانتقائي لمعرفة ما إذا كان له تأثير متباين . وإن كان كذلك ، فعليك حينئذ أن تحدد ما إذا كان الاختبار شرعياً أم لا منذ البداية .

لا يمكن أن يتجنب المستخدمون قوانين فرصة التوظيف العادل *(EEO)* عن طريق تجنب الاختبارات فحسب : إرشادات وقوانين فرصة التوظيف العادل تطبق على وسائل الاختبار ، كمقابلات ، وطلبات التوظيف ، وشهادات المؤهل . لابد أن تثبت صحة وعدالة أى أداة انتقاء أو اختبار لها تأثير معاكس على المجموعة .

إن تقديم دراسة كاملة «للمبادئ الأخلاقية لخبراء النفس وقواعد التطبيق» وفقاً للجمعية السيكولوجية الأمريكية APA خارج نطاق هذا الكتاب ، لكن ملخصاً لبعض من عناوينها الرئيسة سيساعد في شرح ما يتعلق بها ، وتشمل الكفاءة ، الأمانة ، احترام كرامة الأشخاص ، مراعاة صالح الآخرين ، المسئولية الاجتماعية ، مداومة الاطلاع ، عدم التميز ، التحرش الجنسي ، المشكلات والصراعات الشخصية ، تجنب الإيذاء ، إساءة استخدام سلطة خبراء النفس ، العلاقات المتعددة ، استغلال العلاقات ، تفويض وإشراف المرؤوس ، الكفاءة والاستخدام الملائم للتقديرات والتوسطات ، الاختبارات العتيقة ، مداومة السرية ، تقليل التطفلات على الخصوصية ، المعلومات السرية ، الاعتياد على المبادئ الأخلاقية ، الصراعات بين الأخلاقيات والمتطلبات النظامية ، وإعداد تقارير بالانتهاكات الأخلاقية .

موضوع الخصوصية (السرية) القانونية Legal Privacy Issues : هناك حمايات فيما يتعلق بحق الموظف في السرية متضمنة في القانون الأمريكي . فعلى المستوى الفيدرالي ، تحمي بعض قرارات المحكمة العليا الأمريكية الأفراد من تصرف حكومي مقحم (لا لزوم له) في سياقات عدة . علاوة على ذلك ، يعطي قانون السرية الفيدرالية الموظفين الفيدراليين الحق في فحص ملفات المستخدمين .

كما أن قانون الإضرار العام ، يوفر كذلك حماية محدودة ضد كشف معلومات عن الموظفين لأناس من خارج الشركة ، وهنا يتضمن التطبيق الرئيس تشهير (سواء قذف أو تشويه سمعة) . فإذا قام صاحب العمل الحالي أو السابق الذي كنت تعمل لديه ، بكشف معلومات كاذبة أو افتراضية تضر بك إضراراً حقيقياً ، يكون بإمكانك رفع دعوى قذف وإساءة إلى السمعة عليه . وحتى لو كان ذلك صحيحاً ، قد تنظر المحاكم إلى هذه الدعوى باعتبارها عدوانية من جانب الادعاء . **تتضمن الإرشادات التي يجب اتباعها** :

1- تدرب المشرفين فيما يختص بأهمية المحافظة على أسرار تتعلق بشخصية الموظفين .

2- تطبيق سياسة «الحاجة للمعرفة» . فمثلاً إذا اتضح أن أحد الموظفين قد تورط في تعاطي المخدرات لفترة ما ، لكنه قد شفي منها ، فإنه ليست هناك حاجة لأن يذكر ذلك في البيانات الخاصة به .

3- في حالة العلم بعدم إمكانية الاحتفاظ بسرية بعض المعلومات ، مثل نتائج الاختبار - قد تحد من مسئوليتك عن طريق الكشف عن هذه الحقيقة قبل عقد الاختبار . فمثلاً لو أشارت نتائج اختبار تعاطي المخدرات تناول أحد الموظفين لها ، فإنه يجب شرح إمكانية علاجه من خلال برنامج الشركة في هذا الصدد ، وأن يخطر المشرفين بهذا قبل إجراء الاختبار .

استخدام الاختبارات في العمل: Using Tests at Work

إنها تُستخدم على نطاق واسع ، فنحو 41% من الشركات التي قامت بمسحها الجمعية الأمريكية للإدارة ، وجدت أن تلك الشركات تستخدم اختبارات للمهارات الأساسية (مثل القدرة على قراءة التعليمات ، وكتابة التقارير ، والقيام بالمسائل الحسابية الكافية لأداء المهام الشائعة) ؛ ونحو 67% من المدعى عليهم يطلبون خضوع الموظفين لاختبارات المهارات . و29% يطلبون شكلاً ما من القياس النفسي . لنرى ماهية تلك الاختبارات ، جرب الاختبار القصير في الشكل (6-3) لاكتشاف مقدار ميولك للتعرض للحوادث الوظيفية .

اختبار نعم أم لا	نعم	لا
1- أنت تحب أن تكون حياتك مليئة بالإثارة	( )	( )
2- الموظف الذي يستهين بالأمور في العمل فهو يخدع صاحب العمل	( )	( )
3- أنت شخص حذر	( )	( )
4- في السنوات الثلاث الماضية وجدت نفسك في مباراة صراخ في المدرسة أو العمل	( )	( )
5- أنت تحب القيادة بسرعة لمجرد المتع ة	( )	( )

طبقاً لجون كامب ، الطبيب النفسي الصناعي ، فإن المتقدمين للوظائف الذين أجابوا بـ لا ، ونعم ، ونعم ، ولا ، ولا على الأسئلة 5 ,4 ,3 ,2 ,1 فإن احتمال تغيبهم أقل غالباً ، واحتمال تعرضهم لإصابات العمل أقل ، وإذا كانت الوظيفة تتطلب القيادة فإن حوادث القيادة ستكون أقل . إن الدرجات الفعلية في الاختبار تعتمد على الإجابة على 130 سؤالاً .

شكل (6-3) نموذج اختبار

الاختبارات ليست للعاملين من ذوي المستوى الأقل فحسب ، فمثلاً تعطي Barclays Capital للمتقدمين المتخرجين وغير المتخرجين اختبارات استعداد بدلاً من مقابلات الدورة الأولى . بوجه عام ، كلما زادت متطلبات العمل (كما يتضح من خلال زيادة المتطلبات المهارية ، التدريب ، والأجر) يميل المستخدمون للاعتماد على أساليب الاختبار في عملية الاختيار .

لا يستعمل المستخدمون الاختبار لإيجاد موظفين أكفاء فحسب، وإنما لفرز السيئين منهم . تشير بعض التقديرات إلى أن 75% من الموظفين سرقوا مستخدميهم مرة واحدة على الأقل . وأن من 33% إلى 75% انخرطوا في سلوكيات مثل السرقة، التخريب المتعمد، التغيب الطويل، نحو 25% لديهم معرفة باستخدام المخدرات المحظورة فيما بين العاملين المساعدين، و7% من عينة الموظفين أقروا كونهم ضحايا تهديدات بدنية . يكلف الخداع والمفاسد المهنية المستخدمين في الولايات المتحدة 400 بليون دولار سنوياً، أو نحو 9 دولارات يومياً لكل موظف أو 6% من العائدات السنوية . لذا فلا عجب أن يجري المستخدمون الحذرون اختباراً للمتقدمين للعمل . تنصب المقالة المرافقة على الجنس فيما يتعلق بقضايا اختبارات التوظف .

أوت باك ستيك هاوس Outback Steakhouse : اختبارات التوظف ليست لأصحاب الأعمال الضخمة . فمثلاً، بدأت Outback Steakhouse (التي بها ما يزيد على 45 ألف موظف) باستخدام اختبارات قبل التوظيف عام 1991، بعد بدء عمل الشركة بعامين . وهو يعد إجراء ناجحاً بشكل واضح . بينما قد تصل معدلات الحركة السنوية بالنسبة للموظفين إلى 200% في كل ساعة في صناعة المطاعم، فإن معدلات الحركة في شركة Outback تتراوح بين 40 إلى 60% . تبحث Outhack عن الموظفين الاجتماعيين، المدققين، المتجانسين، والقابلين للتكيف، وتستخدم اختباراً لفرز المتقدمين الذين لا يلائمون ثقافة Outback . يعد اختبار تقييم الشخصية جزءاً من عملية المقابلة الشخصية قبل التوظيف، والتي تتكون من ثلاث خطوات . يخضع المتقدمون للاختبار، وحينئذ يقارن المديرون نتائجهم لرسم صورة مختصرة لموظفي Outhack Steakhouse . من يحصل على درجات منخفضة في سمة معينة (كالشفقة) لا ينتقل إلى الخطوة التالية . أما من يحصل على درجات عالية، يجري اثنان من المديرين مقابلة شخصية له . وتتركز تلك المقابلات على أسئلة سلوكية مثل «ماذا تفعل إن طلب عميل طبقاً جانبياً ليس موجوداً بقائمة الطعام» .

حساب درجات الاختبار Test Scoring : تأتي الاختبارات من ناشري الاختبارات، الذين يقدمون خدمات عدة لتسهيل عملية الاختبار، ومن تلك الخدمات عملية حساب العلامات الأتوماتيكية وتفسير الاختبار . لابد من حساب علامات وتفسير بعض الاختبارات، مثل الصورة الجانبية 16PF، وهو اختبار صورة جانبية للشخصية يشمل 187 مفردة ويستخدمه خبراء النفس لقياس سمات الإدارة كالإبداع، والاستقلالية، والقيادة، وضبط الذات .

واليوم، يسجل خبراء النفس بسهولة نتائج عديدة من الاختبارات النفسية، بما فيها اختبار الشخصية MMPI، الاختبارات عبر الكمبيوتر، واستخدام برامج الويندوز .

اختبارات التوظيف عبر الكمبيوتر والإنترنت: Computerized and Online Testing

تحل اختبارات التوظيف عبر الكمبيوتر، محل اختبارات الورقة والقلم، والاختبارات اليدوية المتعارف عليها . بشكل متزايد تستخدم شركات عديدة مثل FedEx-KinKon اختبارات الكمبيوتر عبر الإنترنت أو

غير ذلك (على الهواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر) - وأحياناً عبر الهاتف ، باستخدام لوحة لمس المفاتيح ، وأحياناً على الهواء - عرض سريع للمتقدمين قبل إجراء مقابلات شخصية أكثر عمقاً ، وفحوصات الخبرات السابقة . تعالج شركات الخدمة كشركة Unicru ، وتسجل العلامات المحرزة في اختبارات قبل التوظف التي تجري عبر الإنترنت . غالباً ما تتضمن برامج متابعة المتقدمين للعمل التي ناقشناها في الفصل الخامس ، اختبار اختيار سلفي عبر الإنترنت .

القوة العاملة الجديدة : *The New Workforce*

موضوع الجنس في اختبار التوظيف : لابد أن يعلم أصحاب العمل الذين يستخدمون اختبارات الاختيار أن موضوعات الجنس قد تشوه النتائج . تصدق الإعلانات التليفزيونية الخاصة بلعب الأطفال على الحقيقة بأن إيلاف دور الجنس هو واقع مستمر . بوجه خاص ، غالباً ما يشرك الأباء وغيرهم الفتيات في أدوار أنثوية والصبية في أدوار ذكورية بحسب ما جرت عليه التقاليد . وبالتالي فإن هناك «تمثيلاً مفرطاً ومتواصلاً للنساء في عدد قليل من وظائف التمريض كالنادلة والسكرتيرة وفي المهن الأنثوية عادة ، كالتمريض ، والتدريس ، والعمل الاجتماعي» ، وتمثيل متواصل في المجالات الذكورية بحسب ما تفترضه التقاليد كالهندسة والعلوم . تلك القوالب تتغير حيث وجدت دراسة حديثة أن كلاً من المديرين الإناث والذكور «يصنفون النساء كقادة أكثر مما كانوا عليه منذ 15 و30 عاماً مضت» .

بل إن لدور الجنس تأثيراً على نتائج اختبارات الرجال والنساء . فمثلاً ، يمكن أن يؤثر على الاهتمامات المهنية التي يعبر المتقدمون عن تفضيلها . يميل الذكور لإحراز درجات أعلى في اختبارات الاستعداد فيما يعتقد أنها مجالات ذكورية (مثل التفكير الميكانيكي) . وبالتالي قد تقدم نتائج الاختبارات تضييق الخيارات المهنية للإناث على نحو يثير السخرية .

غالبية الاختبارات التي نصفها في الصفحات اللاحقة متوافرة في شكل محوسب ، مثل اختبارات القدرة العددية ، واختبارات فهم القراءة ، واختبارات الفحص والمقارنة الكتابية . تتطلب اختبارات القراءة الأتوماتيكية من المتقدمين للوظيفة التعامل مع «صندوق الوارد الافتراضي» المتألف من البريد الإلكتروني ، والمكالمات الهاتفية ، والوثائق والملفات ، لمساعدة المتقدمين على مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات . يحل المرشحون للشهادة المعمارية المشكلات المعمارية عبر الإنترنت ، مثل تصميم مخططات بناء لتلائم فراغات معينة .

مثال - جراج المدينة City Garage : وهو مؤسسة يعمل بها 200 موظف ، تقدم 25 خدمة أتوماتيكية ، وورش إصلاح في دالاس فورت وورس ، قامت بتنفيذ برنامج اختبار عبر الكمبيوتر لتحسين عملياتها . تتكون عمّلية الاستخدام / التوظيف الأصلية من طلب بورقة وقلم ، ومقابلة شخصية ، يتبعها مباشرة قرار بالاستخدام/ برفض الاستخدام كانت النتيجة هي معدل تداول مرتفع ، وعدد قليل للغاية من المديرين في المتاجر الجديدة . وهذا يعوق إستراتيجية نمو الشركة .

وكان الحل الذي اقترحه المديرون الأعلى في City Garage هو مواصلة اختبار تحليل الشخصية عبر الإنترنت من Dallas-based Thomas International USA . القيام بذلك أضاف خطوة ثالثة لعملية طلب

التوظف ، والمقابلة الشخصية . بعد تقديم طلب الوظيفة ، وفحص سريع للخبرة السابقة ، من المحتمل أن يستغرق كل متقدم 10 دقائق ، اختبار تحليل الشخصية مكون من 24 سؤالاً ، تدخل هيئة موظفي City Gargs الإجابات في نظام برنامج تحليل الشخصية ، وتكون نتائج الاختبار متاحة في أقل من دقيقتين . وتوضح تلك الإجابات ما إذا كان المتقدم يمتلك السمات الشخصية الأربع بشكل كبير أم لا ، وكذلك ينتج عنها أسئلة متابعة حول المناطق التي قد تسبب مشكلات . فمثلاً قد توجه أسئلة إلى المتقدمين عن كيفية تعاملهم مع نقاط الضعف المحتملة مثل الافتقار إلى الصبر في الماضي . إن أجاب المتقدمون على تلك الأسئلة بطريقة مرضية ، يطلب منهم العودة لإجراء مقابلات شاملة طوال يوم كامل ، بعدها يتم اتخاذ قرارات الاستخدام . يبدو أن العملية الجديدة قد حسنت من الأداء المالي لـ Gety Garage بقدر كبير .

مثال - العاصمة الأولى (Capital One) : منذ عدة سنوات كانت العاصمة الأولى Capital one تستخدم ثلاثة اختبارات من اختبارات الورقة والقلم من أجل الاختبار قبل التوظيف . اختبار المهارات المعرفية ، اختبار البيانات الحيوية للتاريخ الوظيفي (الذي تستخدمه الشركة للتنبؤ بالاستقرار في الوظيفة) ، واختبار الرياضيات . كانت تلك العملية مبددة للوقت وغير كافية «في Tampa . كان علينا التعامل مع عدة آلاف من الأشخاص شهرياً لاستخدام مائة» كما يصرح موظف بالشركة . يسقط النظام الجديد للاختبار عبر الإنترنت الذي تستخدمه الشركة ، عملية الورقة والقلم . يكمل المتقدمون الذين يعملون عبر الإنترنت طلب الوظيفة واختبارات الرياضيات والبيانات الحيوية ذات الدرجة والمرتبة الأعلى (والتي قد تتضمن عدداً من السنوات في وظيفة سابقة ، والمسافة من أقرب مكتب لـ العاصمة الأولى Capital one ، على سبيل المثال» .

وكذلك **يخضعون لمحاكاة على الهواء** ، حيث يرتدون سماعتي الأذن ، وتقوم البرامج بعمل سبعة مواقف مختلفة للعميل . يجيب المتقدمون (الذين يلعبون دور المشغل) على أسئلة الاختبار من متعدد على الهواء فيما يتعلق بكيفية ردهم . إن الشركة في طور توسيع البرنامج الخاص بالاختبار عبر الإنترنت قبل التوظف ليشمل المملكة المتحدة وفرنسا .

خامساً : نماذج لاختبارات يمكن استخدامها في اختبار الموظفين

أنواع اختبارات التوظف: TYPES OF TESTS

يمكن أن تقسم اختبارات التوظف إلى ما يقيس : القدرات المعرفية (العقلية) ، الحركية ، البدنية ، الشخصية ، والاهتمامات ، والإنجاز في العمل .

اختبارات القدرات المعرفية: Tests of Cognitive Abilities

وهي تشمل القدرة على التفكير ، وبعض القدرات العقلية مثل الذاكرة ، والتفكير المنظم .

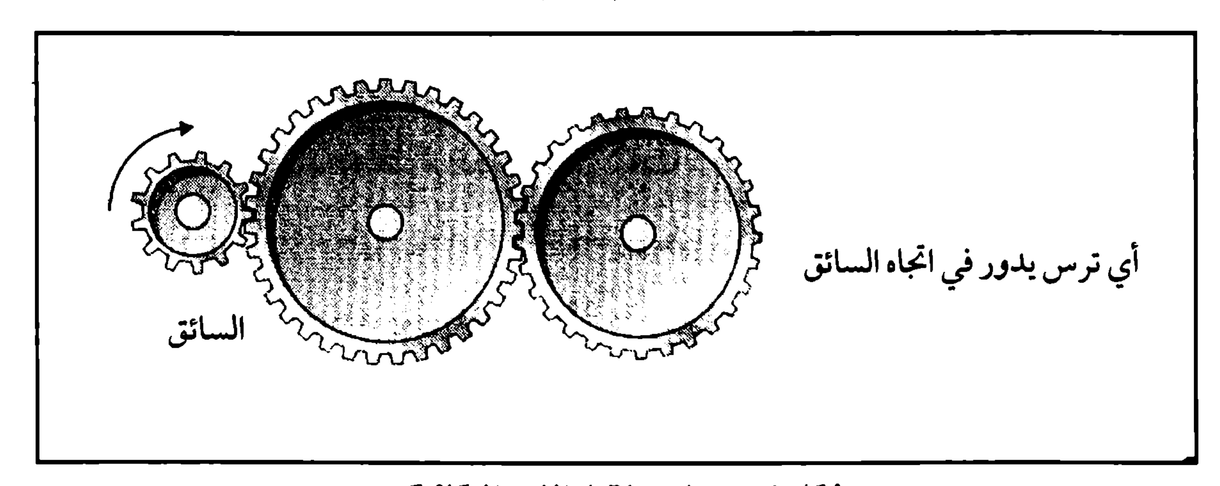
اختبارات الذكاء Intelligence Tests : وذلك بقياس معامل الذكاء (IQ) لقياس القدرات العقلية . وهي لا تقيس سمة واحدة فحسب ، إنما تقيس سلسلة من القدرات كالذاكرة والمفردات ، والطلاقة اللفظية والقدرة الحسابية .

إن معامل الذكاء (IQ) هو اختصار لـ Intelligence Quotient ، وحيث إن هذا المعامل نسبة ، فإنه يقدر بالنسبة بين العمر العقلي Mental Age بالنسبة للعمر الزمني Chronological Age ثم بالضرب في 100 ، وهكذا فإذا كان هناك طفل عمره 8 سنوات وأجاب على أسئلة تخص عمر 10 سنوات ، فإن معامل ذكائه هو x 100= 125% .

ولكن **بالنسبة للبالغين ، فإن هذا لا معنى له** . وبالتالي ، فإن نتيجة معامل ذكاء الشخص البالغ هي نتيجة مستنتجة ، فهي تعكس المدى الذي يتراوح حوله «متوسط» ذكاء الفرد البالغ .

عادة ما يقاس الذكاء باختبارات مثل Stanford Binet أو Wechsler Test ، وهناك اختبارات أخرى مثل Wonderlic يمكن أن تقدم إلى مجموعة من الناس . وهناك اختبارات أخرى للذكاء مثل Kaufman Adoles Compehen Test of ، Wide Range Intelligence ، Slosson Intelligence Test ، and Adult Intelligence Test . Nonverbal intelligence

اختبارات القدرات العقلية الخاصة Speckfic Cognitive Abilities : هناك مقاييس كذلك لقياس قدرات عقلية خاصة ، مثل التفكير الاستقرائي والاستدلالي ، الفهم اللفظي والذاكرة والقدرة الحسابية . والاختبارات من هذه النوعية تُسمى اختبارات القدرات Aptitude حيث تقيس الاستعداد الذي تحتاجه بعض المهن . وشكل (6-4) يوضح اختبار الفهم الميكانيكي ، الذي يقيس مدى فهم المتقدم لبعض المبادئ الميكانيكية الأساسية التي تعكس مدى استعداده للقيام بمهام وظيفته - مثال ذلك المهندس والميكانيكي .



شكل (6-4) يوضح اختبار الفهم الميكانيكي

ومن أمثلة اختبارات الاستعداد الميكانيكي اختبار التفكير الميكانيكي Mechanical Reasoning ، واختبار SRA لقياس الاستعدادات الميكانيكية ، ويتكون اختبار Minnesota Paper Form Board من 46 رسماً بيانياً ثنائي الأبعاد مقسم إلى قطع منفصلة ، ويقدم رؤى فيما يتعلق بقدرة المتقدم الحيزية الميكانيكية ، وقد تستخدمه لاختبار متقدمين لشغل وظائف مثل مصمم أو مخطط أو مهندس .

اختبارات القدرات الحركية والبدنية: Tests of Motor and Physical Abilities

هناك قدرات حركية كثيرة يراد قياسها ، وهي تشمل استعمال اليد اليمنى والبراعة اليدوية (عند توظيف طيارين) ، وزمن رد الفعل واختبار كراوفورد **Crawford Test** يعد مثالاً على ذلك . فهو يبين سرعة ودقة حركة الإصبع ، واليد ، والذراع . وهناك اختبارات أخرى مثل : Stromberg Dexterity ، Purdue Peg Board ، Minnesota Rate of Manipulation . وهناك اختبار Roeder Manipulative Aptiude الذي ينتقي أفراداً لشغل وظائف تكون فيها البراعة اليدوية متطلباً أساسياً .

وقد تكون اختبارات القدرات البدنية مطلوبة أيضاً ، كاختبارات (مثل رفع الأثقال) ، والقوة الديناميكية (كالدفع) ، وتناسق الجسم (كالقفز بالحبل) ، والقدر على التحمل . فعمال الإنقاذ ، على سبيل المثال ، لابد أن تكون لديهم قدرة على السباحة قبل تعيينهم .

قياس الشخصية والاهتمامات: Measuring Personality and Interests

حيث إن القدرات المعرفية والبدنية نادراً ما تشرح الأداء الوظيفي ، فهناك عوامل أخرى مثل دوافع الشخص ، والمهارات الشخصية . ومن هنا ظهرت الحاجة إلى قياس عناصر الشخصية . يتم استخدام غالبية الناس على أساس مؤهلاتهم ، لكن معظمهم يطردون بسبب عدم أدائهم للعمل . وغدم أداء العمل (أو الأداء) «عادة ما يكون نتيجة للصفات الشخصية ، مثل الموقف والدافع ، وخاصة المزاج» . اليوم بعض المرافق عبر الإنترنت ، مثل eharmony.com ، لها أعضاء محتملون يخضعون لاختبارات شخصية عبر الإنترنت ، وترفضهم إن كان خبراء البرامج غير ملائمين .

يستخدم أصحاب العمل اختبارات الشخصية لقياس وللتنبؤ بما هو غير ملموس . فمثلاً ، كجزء من عملية اختبار المتقدمين لـ CEO ، وضعت Hewlett-Packard اختبارها النهائي Carleton Fiorina ، ومشتركي النهائيات الآخرين ، من خلال اختبار شخصية مكون من 900 سؤال ولمدة ساعتين . لابد أن يبين المتقدمون ما إذا كانت عبارة مثل «حينما اصطدم بقطعة من الأثاث ، عادة ما أغضب» صحيحة أم زائفة (بعدها بسنوات قليلة ، طلبت هيئة المديرين من Fiorina أن يستقيل) .

ما الذي تقيسه اختبارات الشخصية: What Personality Tests Measure

تقيس المظاهر الرئيسة لشخصية المتقدم من حيث الانطواء والاستقرار والحركة الدافعة له .

العديد من تلك الاختبارات إبرازية ، حيث يقدم خبراء النفس مثيراً غامضاً (مثل ورقة نشاف للحبر أو صور بها ظلال) إلى الشخص ، ويطلب من المتقدم تفسير أو الاستجابة لها . وبما أن الصور غامضة ، يطلب من المتقدم ما تمثله هذه الأشياء بالنسبة له . فمثلاً يعلق واحد : «ماذا ستفعل أمي عندما أفقد وظيفتي» .

وهناك أساليب إبرازية أخرى ، وتشمل صناعة قصة من صورة (MAPS) ، وHouse-Tree-Person ، وForer Structured Completion Test .

وهناك اختبارات شخصية أخرى مثل فحص Guilford-Zimmerman الذي يقيس سمات الشخصية مثل الاستقرار العاطفي مقابل المزاجية ، والاستعداد للاتفاق مع الآخرين مقابل الميل للانتقاد . يقيس Minnesota Multiphasic Personality Inventory سمات مثل الوسواس المرضي ، وجنون الاضطهاد . بيان الأسلوب البينشخصي هو تقرير ذاتي مكون من 300 مفردة صحيحة/ زائفة تغطي مقاييس مثل الاجتماعي ، والحساس ، والمتأني ، والثابت ، وحي الضمير ، والموثوق به ، والإداري . يقيس Wonderlic's Personal Characteristies خمسة أبعاد للشخصية ، وتربط بين تلك الأعداد بأداء الوظيفة المحتمل . يجري المدير هذا الاختبار ، ويفحصه أو يبعث به عبر الفاكس إلى Wonderlic ، ويحسب نتائجه ويعيد التقرير في نفس اليوم .

من الخطأ أن تعمل جاهداً في شيء ما إن لم يراقبك أحد :

A- صحيح تماماً	B- صحيح نوعاً ما	C- ليس صحيحاً وليس خاطئاً
D- خطأ نوعا ما	E- خطأ تماماً	

أميل أن أسمح للآخرين بالتحدث معظم الوقت :

A- صحيح تماماً	B- صحيح نوعاً ما	C- ليس صحيحاً وليس خاطئاً
D- خطأ نوعا ما	E- خطأ تماماً	

احتفظ بهدوء في مواقف يكون فيها الآخرون مضطربين :

A- صحيح تماماً	B- صحيح نوعاً ما	C- ليس صحيحاً وليس خاطئاً
D- خطأ نوعا ما	E- خطأ تماماً	

شكل (6-6) عينة لاختبار الشخصية

يقدم المتنبئ بإنجاز المبيعات تقريراً يوضح المعدل الملحوظ للشخص على مقاييس مثل «تنظيم المبيعات» ، «انتهاء المبيعات» ، وتصنيفه إما مقبول بشكل كبير ، أو مقبول ، أو غير مقبول للمبيعات . ستجد اختبارات عينة الشخصية على موقع www.psychtests.com . ويقدم شكل (6-6) مفردات اختبار عينات الشخصية .

«الخمسة الكبرى» The "Big Five" : غالباً ما يؤكد خبراء النفس الصناعيون على أبعاد الشخصية «الخمسة الأساسية» حيث تنطبق على اختبار التوظيف : الانفتاح ، الاستقرار العاطفي ، الاستعداد للاتفاق مع الآخرين ، الضمير ، والاستعداد للتقدم وأخذ الخبرات .

يمثل الوسواس العصبي الاتجاه لإظهار تكيف انفعالي هزيل ، وتجربة التأثيرات السلبية ، مثل القلق ، وعدم الأمن ، والعداء . أما الانفتاح يمثل الميل لأن تكون اجتماعياً ، وحازماً ، ونشطاً ، وتجربة تأثيرات إيجابية مثل الطاقة والحماسة . الانفتاح لأخذ الخبرة هو الميل لتكون مبدعاً ، مستقلاً ، غير تقليدي ، وتلقائي

الاستعداد للاتفاق مع الآخرين هو النزعة لتكون موثوقاً ، مطاوعاً ، حريصاً ، ولطيفاً . يتكون الضمير من وجهين : الإنجاز والاعتمادية .

تذكر إحدى الدراسات أن تلك الأبعاد الخمسة هي عوامل تنبؤ قوية بالريادة . وفي دراسة أخرى ، فإن الوسواس العصبي متصل بشكل سلبي بالدافع ، بينما يتصل به الضمير إيجابياً . وبوجه خاص ، فإن مكونات «الخمسة الكبرى» - الانفتاح والاستعداد لأخذ الخبرات - ترتبط بعلاقة متبادلة مع اهتمامات الوظيفة والأنماط المهنية . «وفي بحث الشخصية ، كان الضمير هو أكثر العوامل التنبؤية بالأداء الوظيفي اتساقاً وعالمية» .

عرَّف الباحثون في إحدى الدراسات النجاح الوظيفي على أساس النجاح الداخلي (الرضا الوظيفي) ، والنجاح الخارجي (الدخل والوضع المهني) . ويتنبأ الضمير بشكل إيجابي بكل من النجاح المهني الداخلي والخارجي . وتنبأ الوسواس العصبي بشكل سلبي بالنجاح الخارجي (وتنبأت القدرة العقلية العامة بالنجاح المهني الخارجي) .

تحذيرات Caveats : إن اختبارات الشخصية - وبوجه خاص الاختبارات الإبرازية - هي الأصعب في التقييم والاستخدام ، حيث لابد أن يحلل الخبير تفسيرات وردود أفعال المتقدم للاختبار ، ويستنتج منها شخصيته . وتفترض الفائدة من اختبارات الاختيار أنك تستطيع إيجاد علاقة بين السمة الشخصية التي يمكن قياسها (مثل الانطواء الذاتي) والنجاح في الوظيفة . إن قياس السلوك الشاذ يعد تحدياً ، فمثلاً يمكن أن تساعد اختبارات الشخصية في التنبؤ بما إذا كان السلوك الشاذ للموظف سيمثل تهديداً لسلامة مكان العمل .

إلا أنه قد ينتج عنهم مشكلات قانونية - فمثلاً إن ادعى المتقدمون المرفوضون أن النتائج زائفة أو أنها انتهكت قانون الإعاقات . اعتبرت محكمة الدائرة السابعة الأمريكية للاستئناف أن MMPI اختبار طبي ، ولذا فهو يفرز طالبي العمل المتصور أن لديهم خللاً نفسياً ، ولذلك فإن استخدامه قبل عرض التوظيف ينتهك قانون الإعاقات الأمريكي .

فاعلية استخدام سابقة الأعمال Effectiveness : إن فحص الخلفيات والتواريخ السابقة ، يمكن أن يكون مفيداً إذا تمت إدارته بشكل صحيح . فاختبارات الشخصية يمكن أن تساعد المستخدمين في تحسين الاختبار . فمثلاً ، انتهى ثلاثة باحثين إلى أن «تركيبات الشخصية ترتبط في الواقع بالأداء في العمل ، بالإضافة إلى أن سمات مثل الضمير الحي تتنبأ بالنجاح في الوظيفة» . وهناك سمات أخرى مرتبطة بمعايير أداء معينة أو بمهن معينة . فمثلاً يرتبط الانفتاح بالنجاح في المبيعات ووظائف الإدارة ، وبأداء التدريب . بينما تتنبأ المسئولية ، والاجتماعية ومقاييس ضبط النفس في الفحص النفسي لكاليفورنيا California Psychological Inventory بسلوكيات الاختلال الوظيفي فيما بين موظفي تنفيذ القانون . ويتنبأ الاستقرار

العاطفي والانبساط والاتفاق مع الآخرين ، باحتمال ترك المغتربين لأعمالهم الخارجية مبكراً . وفي شركة أخرى ، يتنبأ اختبار التوظيف باحتمال سرقة الموظف .

توصلت مراجعة حديثة لاختبار الشخصية لاستنتاجات عديدة ، منها أن أصحاب العمل يستخدمون اختبارات الشخصية بشكل متزايد ، وأن أهمية الدليل هو أن مقاييس الشخصية (وبوجه خاص الخمسة الكبرى) تساهم في التنبؤ بالأداء الوظيفي . كما أن أصحاب العمل يمكنهم تقليل احتمالية تزييف الاختبار بتحذير طالبي العمل أن التزوير قد يقلل من فرصهم في التوظيف .

هذه الفحوصات لها استخدامات عديدة Interest Inventories : فمثلاً هي تخطيط للوظيفة . حيث إنه من المحتمل أن يؤدي الشخص بشكل أفضل في المهن التي تتضمن نشاطات يهتم بها . وكذلك قد تكون مفيدة كأدوات اختبار . بشكل واضح ، إن اخترت أفراداً تكون اهتماماتهم هي نفس اهتمامات ذوي المناصب الناجحة في الوظائف التي تمدها بعناصر جديدة ، يصبح هناك احتمال أكبر بنجاح هؤلاء المتقدمين .

اختبارات الإنجاز: Achievement Tests

إن اختبارات الإنجاز هي قياس ما تعلمه الشخص . ومعظم هذه الاختبارات التي تأخذها في المدرسة هي بالتالي اختبارات إنجاز . إنهم يقيسون «معرفتك الوظيفية» في مجالات مثل الاقتصاد أو التسويق أو شئون العاملين . وكذلك فهي تُستخدم على نطاق واسع في غربلة المتقدمين للتعيين . على سبيل المثال ، فإن اختبار Purdue للميكانيكيين ومشغلي الآلات يختبر المعرفة الوظيفية للميكانيكيين المحنكين بأسئلة مثل «ما المقصود بكلمة «التحمل»؟ وهناك اختبارات أخرى لمهن أخرى . وبالإضافة إلى المعرفة الوظيفية ، فإن اختبارات الإنجاز تقيس قدرات المتقدم للوظيفة ، ومن أمثلة ذلك ، اختبار الآلة الكاتبة .

عينات العمل ونماذج المحاكاة: WORK SAMPLES AND SIMULATIONS

ومن خلالها ، تقدم للممتحنين مواقف تمثل الوظيفة المتقدمين لشغلها ، وتقيِّم إجاباتهم . ويعتبرها الخبراء (وكذلك نماذج المحاكاة مثل مراكز التقييم في هذا القسم) اختبارات ، إلا أنها تختلف عن معظم الاختبارات ، لأنها تقيس الأداء الوظيفي مباشرة . فمثلاً ، إن عينات العمل لأمين الصندوق ، تتضمن عمل سجل للنقدية ، وعدد النقود ، وبالنسبة لمهنة النسخ ، تتضمن عينات العمل طباعة الاختبار ، وتصحيح البروفات الطباعية .

عينات العمل كأساس في اختبار الموظفين: Work Sampling For Employee Selection

إن تقنية أخذ عينات العمل تقيس كيف يؤدي المرشح بعضاً من المهام الأساسية للوظيفة .

وهناك مزايا عديدة لأخذ عينات العمل . فهي تقيس الأداء الوظيفي الفعلي ، لذا فمن الصعب على المتقدم أن يزور (يزيف) بعض الإجابات . إن محتوى عينة العمل - المهام الفعلية التي يجب أن يؤديها الشخص - ليس كما هو محتمل أن يكون ظالماً للأقليات ، مثل أحد اختبارات شئون العاملين الذي يشدد بصورة غير متعمدة على مفاهيم وقيم الطبقة الوسطى . إن أخذ عينات العمل لا يحفر وينقب داخل شخصية ونفس وعقل المتقدم للوظيفة ، لذا فلا توجد فرصة تقريباً لأن ينظر إليه باعتباره انتهاكاً للخصوصية ، لذا فإن عينات العمل جيدة التصميم تبدي شرعية أفضل مما تبديها الاختبارات المصممة للتنبؤ بالأداء .

الإجراء الرئيس Basic Procedure : إن الإجراء الرئيس هو اختبار مهام عديدة حاسمة بالنسبة لأداء الوظيفة ، واختبار المتقدمين للوظائف في كل منها . وتتم مراقبة أدائهم في كل مهمة عن طريق ملاحظ يؤشر على قائمة الفحص checklist بمدى جودة أداء طالب الوظيفة . ولتطوير اختبار أخذ عينة بالنسبة لعمال الصيانة . على سبيل المثال ، يقوم الخبراء أولاً بعمل قائمة بكل المهام الممكنة ، مثل تركيب البكرات والأحزمة ، وتركيب وتجهيز موتور ، وتركيب صندوق التروس ، وضغط الأجمة في سن العجلة المسننة .

وعندئذ ، يقسمون تلك المهام الأربع إلى الخطوات المطلوبة لإتمامها . قد يؤدي الميكانيكيون كل خطوة بطريقة مختلفة بالطبع . ونظراً لأن هناك طرقاً أفضل من الأخرى ، يعطي الخبراء درجة مختلفة للطرق المختلفة .

يوضح شكل (6-6) إحدى الخطوات المطلوبة لتركيب البكرات والأحزمة - «فحص المفتاح قبل التركيب» . وكما هو موضح بالشكل ، فإن هناك طرقاً ممكنة تتضمن فحص المفتاح مقابل (1) العمود (2) البكرة أو (3) لا هذا ولا ذاك . يوضح يمين الشكل الدرجات التي تعكس قيمة كل طريقة . يؤدي المتقدم المهمة ، ويقوم المشرف بفحص الطريقة المستخدمة .

مفتاح الدرجات المعطاة	
• البكرة	تأخذ 3 درجات
• قصبة الرمح	تأخذ 3 درجات
• لا هذا ولا ذاك	تأخذ صفر

شكل (6-6) أمثلة لبعض الأسئلة الواردة في اختبار عينات العمل

مراكز تقييم الإدارة: Management Assessment Centers

لاختيار مديرين ذوي مستوى رفيع ، ابتدع مصنع Cheese Cake مركزاً مهنياً للتطوير والتقييم في المركز الرئيس بكاليفورنيا . يقضي المتقدمون يومين من التدريبات والمحاكاة والتعليم لاكتشاف إن كانت لديهم مهارات لشغل وظائف الإدارة . إن مركز تقييم الإدارة هو محاكاة لمدة يومين أو ثلاثة يؤدي فيها من 10 إلى 12 متقدماً مهام إدارة حقيقية (مثل عمل التقديمات) تحت إشراف خبراء يقيِّمون استعداد القيادة لدي كل

متقدم . قد يكون المركز حجرة مؤتمرات عادية ، ولكنه غالباً ما يكون حجرة خاصة ذات مرآة وحيدة الاتجاه لتسهيل الإشراف . ومن أمثلة تمارين المحاكاة المتضمنة في مركز تقييم نموذجي .

في السلة ***The- in - basket*** : في هذا التمرين يواجه المرشح مجموعة من التقارير والمذكرات والملاحظات الخاصة بالمكالمات الهاتفية الواردة ، ومواد أخرى مجموعة في داخل السلة الخاصة بالوظيفة المزعومة الواجب عليه أو عليها القيام بها . ويطلب من المرشح القيام بالتصرف في كل من هذه المواد . وبعد ذلك يتم استعراض ومراجعة تصرفات المرشح عن طريق مقيِّمين مدربين .

المناقشة الجماعية بدون القائد ***Leaderless group discussion*** : إن المجموعة التي بلا قائد يتم إعطاؤها سؤالاً للمناقشة ، ويطلب منها الوصول إلى قرار جماعي . ثم يقيم المقيمون المهارات الشخصية لكل عضو بالمجموعة ، من حيث درجة القبول من قبل المجموعة ، والقدرة على القيادة ، والتأثير الفردي لكل عضو .

المباريات الإدارية ***Management games*** : ينهمك المشاركون في حل مشكلة فعلية كأعضاء في شركتين شهيرتين أو أكثر تتنافسان في السوق . وقد يجب اتخاذ قرارات بشأن كيفية عمل دعاية وإعلانات والتصنيع ، وما يمكن إضافته إلى رأس مال الشركة .

العروض الفردية ***Indivdual Presentations*** : يتم تقييم مهارات الاتصال والإقناع لدى المشارك عن طريق جعل الشخص يقوم بعمل عرض شفوي للموضوع المعين .

المقابلة ***The Interview*** : معظم المراكز تشترط أيضاً إجراء مقابلة بين واحد على الأقل من مساعدي الخبراء وكل مشارك . وهنا يتم تقييم الاهتمامات الحالية للمشارك وخلفيته وأدائه الماضي ودوافعه .

عادة ما تلعب توصيات المشرف دوراً كبيراً في اختيار المشاركين المركزيين ، وعادة ما يعمل المديرون كمقيِّمين ويصلون إلى تقديراتهم بالإجماع .

الفاعلية **Effectiveness** : يرى معظم الخبراء أن مراكز التقييم فعالة في اختيار وتطوير المرشحين للإدارة ، والسؤال هو : هل تستحق تكلفتها الباهظة؟ حيث إنها باهظة التكاليف عند إنشائها ، وتستغرق وقتاً أطول بكثير مما تستغرقه اختبارات الورقة والقلم ، وتستلزم مديرين يعملون كمقيِّمين ، وغالباً ما تتطلب خبراء في النفس . تقول دراسة حديثة لـ 40 من المتقدمين للعمل في الشرطة ، إن تلك المراكز تستحق التكلفة العالية : «توضح مراكز تقييم الأداء الإسهام الفريد والجوهري للتنبؤ بنجاح عمل الشرطة المستقبلي ، وهي بذلك تبرز استخدام هذا الأسلوب» . وفي هذه الدراسة ، أثبتت تقييمات النظراء للمرشحين من خلال المركز أنها مفيدة .

اختبار المواقف المبنية على الفيديو: Video - Based Situational Testing

يتطلب اختبار المواقف من المتحنين للاستجابة لمواقف تمثل الوظيفة التي تقدم إليها الشخص ، ويتم

تقييم استجاباتهم لهذه المواقف الافتراضية ، كما في الاختبارات المبنية على الفيديو (التي سنوضحها لاحقاً) ، ومقابلات المواقف في الفصل السابع .

وفي **الاختبار التليفزيوني النموذجي** ، يتم عرض سيناريوهات تليفزيونية عديدة . كل منها يتبعه سؤال متعدد الاختيارات . قد يصور السيناريو أحد الموظفين وهو يعالج موقفاً وظيفياً . وفي اللحظة الحاسمة ، ينتهي السيناريو ويسأل الفيديو المرشح أن يختار أحد الأفعال . فمثلاً :

(أحد المديرين غاضب بسبب حالة القسم ، وينفث عن غضبه بتوبيخ أحد موظفي القسم) :

المدير : حسناً ، أنا مسرور أنك هنا .

الزميل : أوه ، وما سبب ذلك؟

المدير : انظر إلى هذا المكان ، هذا هو السبب ! لقد أخذت إجازة وعدت لأجد القسم في حالة فوضى . يجب أن تكون أكثر علماً بذلك .

الزميل : ولكن ، أنا لم أعمل لوقت متأخر الليلة الماضية .

المدير : ربما ، ولكن كان هناك الكثير من الوقت قبل مغادرتك لهذا القسم وتركه في حالة فوضى .

(ويتوقف السيناريو عند هذا الحد) ، وبناء عليه ، ما هو تصرفك المتوقع؟ :

(أ) تدع الزملاء الآخرين المسئولين عن الفوضى يعرفون أنك يجب أن تغضب وتثور .

(ب) تغادر القسم ، وتحاول إقناع المدير والتفاهم معه لاحقاً .

(ج) تقترح على المدير أن يتحدث إلى الزملاء الآخرين الذين صنعوا الفوضى .

(د) تناقش هذا الأمر مع الرئيس المدير .

تشير النتائج إلى أن اختبارات المواقف التليفزيونية يمكن أن تكون أداة مفيدة لانتقاء الموظفين .

التدريب الوظيفي المصغر ومدخل التقييم:

The Miniature Job Training and Evaluation Approach

وهو يعني تدريب المرشح على أداء عينة من مهام الوظيفة ، وبعد ذلك يتم قياس قدرته أو قدرتها على أداء هذه المهام . ويفترض المدخل أن الشخص الذي يبدي مقدرة على تعلم وأداء عينة من المهام سيكون قادراً على تعلم وأداء الوظيفة نفسها .

مثال هوندا Honda Example : حينما قررت هوندا بناء مصنع جديد في ألاباما ، استخدمت الآلاف من الموظفين الجدد في مجال يعمل به عدد قليل . بدأت هوندا في عمل إعلانات تطلب متقدمين لبرنامج تدريبي مجاني تعرضه هوندا كشرط مسبق للعمل في المصنع الجديد . وكان لابد أن يكون المتقدم حاصلاً على الأقل على درجة الدبلومة العالية أو GED . وقد تقدم نحو 18.000 شخص للعمل .

اختارت هوندا ووكالة التوظيف بولاية ألاباما المتقدمين من خلال حذف غير المتعلمين وغير ذوي الخبرة ، وعندئذ أعطو الأفضلية للمتقدمين الذين يقطنون قريباً من المصنع . وقد تلقى ما يربو من 340 متقدماً في كل جلسة ولمدة 6 أسابيع تدريباً خاصاً في مرفق جديد على بعد 15 ميلاً من المصنع ، وبمعدل مرتين أسبوعياً . وكانت تتضمن تعليماً ، ومشاهدة فيديو لموظفي هوندا الحاليين ، وتدريباً عملياً على وظائف معينة . وقد ترك بعض المرشحين العمل حينما رأوا سرعة العمل .

مكنت جلسات التدريب مقيِّمين معنين من وكالة ولاية ألاباما من تفحص عمل المتدربين وتصنيفهم . وعندئذ قامت بدعوة من تخرجوا للعمل في المصانع . وقام فريق هوندا ، المكون من موظفين من HR وممثلين عن القسم بالاختبار النهائي ، حيث يجرون مقابلات شخصية للمتقدمين ، ويراجعون سجلات تدريبهم ، ويقررون أياً منهم يستخدمونه . يخضع الموظفون الجدد لاختبار مخدرات لمرة واحدة ، لكن لا توجد هناك اختبارات الورقة والقلم أو حاجة لأي أوراق اعتماد . تأخذ التعيينات الجديدة توجيهاً لمدة 3 أيام . وعندئذ ، ينسق المديرون المساعدون في كل قسم تدريبهم اليومي الفعلي .

الحجج المؤيدة والحجج المعارضة Pros and Cons : يختبر مدخل التدريب الوظيفي المصغر المتقدمين بعينات واقعية من الوظيفة ، لذا فإن محتواها صحيح ومناسب . أما المشكلة الكبرى فهي تكلفة تدريب وتعليم الفرد .

توضح سمة «حينما تكون مسئولاً» كيف يمكن لمدير مسئول في شركة كبيرة تطبيق أفكار وأدوات الاختبار .

نظرة عامة للوظيفة الفعلية: Realistic Job Previews

أحياناً ، تجعل الجرعة من الواقعية أداة الاختيار الأفضل . فمثلاً ، وجدت Wal-Mart أن المرافقين الذين يتركون الوظيفة في غضون 90 يوماً يفعلون ذلك بسبب الصراع في جداولهم الزمنية .

حالة.. حينما تكون مسئولاً: اختبار واختيار الموظف
When You're on Your Own Employee Testing and Selection

المدير :

إن سخرية أن تكون مديراً في أكبر الشركات هي أنه حينما يتم اختبار الموظفين ، تكون أنت المسئول غالباً . قد تعمل بعض أقسام شئون العاملين في شركات ضخمة بمدير للتوظيف لتحديد وإجراء أدوات الاختبار ، لكن في العديد من تلك الشركات ، فإن تلك الأقسام لا تعمل إلا القليل ، بالإضافة إلى الاختبار السلفي (فمثلاً) إجراء اختبارات طباعة للمتقدمين للعمل في وظائف كتابية) ، وفحوصات الخبرة السابقة واختبارات المخدرات والاختبارات الطبية .

ما الذي يجب أن تقوم به إن كنت مدير تسويق ، مثلاً ، وتريد أن تختار بعض المتقدمين للوظيفة بشكل رسمي أكثر؟ من الممكن أن تبتكر بطاقة اختبارك ، لكن الحذر مطلوب . إن مواصلة واستخدام اختبارات الذكاء المجمعة أو الاختبارات النفسية أو حتى اختبارات القدرة الميكانيكية قد تكون مشكلة ، قد يكون ذلك انتهاكاً لسياسة الشركة ، ويثير أسئلة مشروعيتها ، أو قد يعرض صاحب العمل لمساءلة EEO .

المدخل المفضل هو ابتكار واستخدام أدوات الاختبار ، وأن تكون صحة المظهر الخارجية واضحة . بعد اختبار عينات العمل الذي ناقشناه سلفاً يعد مثالاً لذلك . من غير المنطقي لمدير التسويق أن يطلب من المتقدم بالإعلانات أن يمضي ساعة

في تصميم إعلان ، أو أن يسأل متقدماً للعمل ببحث التسويق أن يقضي نصف ساعة لاختصار برنامج بحث التسويق لمنتج افتراضي .

مالك الشركة الصغيرة :

بالنسبة للشركة الصغيرة ، يمكن أن يؤدي خطأ أو خطآن في التوظيف إلى فوضى شديدة . ولذلك ينصح ببرنامج اختبار رسمي .

بعض الاختبارات سهلة الاستخدام ، ولذلك فهي صالحة للشركات الأصغر . هناك اختبار wonderlic personnel الذي يقيس القدرة العقلية العامة . إن الأسئلة المشابهة لـ SAT نوعاً ما ، تستغرق أقل من 15 دقيقة لإجراء كتيب مكون من 4 صفحات يقرأ الممتحن التعليمات ، وعندئذ يحتفظ بالوقت حيث يعمل المرشح في 50 مشكلة في ورقتين دخليتين . يسجل الممتحن درجات عن طريق تجميع عدد من الإجابات الصحيحة . إن مقارنة درجات الفرد مع الحد الأدنى من الدرجات الموصى به لمهن عديدة يوضح ما إذا كان الشخص قد حقق الحد الأدنى من الدرجة المقبولة لهذا النوع من الوظيفة . المذكرة التنبؤية تعد مثالاً آخر ، حيث نقيس سمات الشخصية والدوافع والسلوكيات المرتبطة بالعمل – وخاصة الهيمنة ، الانفتاح ، والصبر ، وتجنب اللوم – في ورقة من وجهين . إن القالب يجعل حساب الدرجات سهلاً . يتضمن برنامج المذكرة التنبؤية 15 شكلاً للشخصية المعيارية . فمثلاً ، هناك شكل «الاهتمام الاجتماعي» ، للشخص غير الأناني ، المتجانس ، المقنع ، الصبور ، والمتواضع ، وهذا الشخص قد يكون جيداً مع الناس ، ويعمل بشكل جيد في إجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين .

برامج الاختبارات عبر الكمبيوتر مفيدة لأصحاب الأعمال الصغيرة ، فمثلاً ، يعتمد العديد منهم على اختبارات الطابعة غير الرسمية عند التوظيف . وهناك مدخل أفضل وهو استخدام برنامج مثل Minnesota Clerical Assessmen Battery الذي نشرته مؤسسة Assessment Systems ، وتستخدم PC ، الذي يتضمن اختبار طباعة ، واختبار تصحيح بروفات الطباعة ، اختبار مفردات العمل ، واختبار رياضيات العمل ، واختبار المعرفة بالنسخ . أو أنهم يفضلون العمل في منطقة أخرى . وعندئذ تبدأ الشركة في شرح الجداول الزمنية وأولويات العمل بوضوح . وقد وجدت دراسة أن بعض المتقدمين قبلوا الوظائف بنية ترك العمل ، حقيقة أنه قد تم اكتشاف مقابة أكثر واقعية .

جدول (6-2) تقييم أساليب التقييم على أساس 4 معايير رئيسة

أسلوب التقييم	الصحة	التأثير المعاكس	التكاليف (التطوير والإجراء)	ردود أفعال المتقدمين
اختبار القدرة المعرفية	عال	عال	منخفض/ منخفض	إلى حد مقبول
اختبار المعرفة الوظيفية	عال	عال	منخفض/ منخفض	أكثر قبولاً
اختبارات الشخصية	من منخفض إلى متوسط	منخفض	منخفض/ منخفض	أقل قبولاً
بيانات السيرة الذاتية	متوسط	من منخفض إلى عال	عال/ منخفض	أقل قبولاً
اختبارات الأمانة	من متوسط إلى عال	منخفض	منخفض/ منخفض	أقل قبولاً
مقابلات منظمة	عال	منخفض	عال/ عال	أكثر قبولاً
اختبارات اللياقة البدنية	من متوسط إلى عال	عال	عال/ عال	أكثر قبولاً
اختبارات الحكم الخاصة بالمواقف	متوسط	متوسط	عال/ منخفض	أكثر قبولاً
عينات العمل	عال	منخفض	عال/ عال	أكثر قبولاً
مراكز التقييم	من متوسط إلى عال	منخفض إلى/ متوسط	عال/ عال	أكثر قبولاً
اختبارات القدرة البدنية	متوسط/ عال	عال	عال/ عال	أكثر قبولاً

ملاحظة : هناك دليل بحثي محدود متاح على ردود أفعال المتقدم لاختبارات الحكم على المواقف واختبارات القدرة البدنية . ورغم ذلك ، نظراً لأن هذه الاختبارات تميل لأن تكون ذات صلة بالوظيفة ، فمن المحتمل أن تكون ردود أفعال المتقدم إيجابية .

المصدر : **Elaine Pulakos** ، أساليب تقييم الاختبار ، **2005 SHRM Foundation** ، أعيد طباعتها بترخيص من المجتمع لإدارة شئون العاملين عن طريق مركز إصدار حقوق الطباعة .

ملاحظة:

يلخص الجدول (6-2) السابق صحة وتكلفة والتأثير العكسي المحتمل لاختبار أساليب التقييم المتعددة والشائعة .

سادساً : النقاط الأساسية عند إجراء الاستقصاء للمتقدمين للوظيفة

فحوصات الخبرة السابقة وأساليب الاختيار الأخرى:

BACKGROUND INVESTIGATIONS AND OTHER SELECTION METHODS

إن اختبارات التوظيف دائماً ما تكون جزءاً من عملية اختيار صاحب العمل . وقد تشمل الأدوات الأخرى ، فحوصات الخبرة السابقة ، وخدمات المعلومات قبل التوظيف ، واختبارات الأمانة ، ودراسة الخط ، والكشف عن إدمان المخدرات .

فحوصات المرجعيات الخاصة بخلفية المتقدم للوظيفة:

Background Investigations and Reference Checks

يحاول معظم أصحاب الأعمال فحص والتحقق من المعلومات والأعمال السابقة والمرجعيات الخاصة بخلفية المتقدم للوظيفة والتحقق منها . في دراسة لنحو 700 من مديري شئون العاملين ، قال 87% منهم إنهم يقومون بفحص لشهادة المؤهلات ، و69% يقومون بفحوصات الخبرة السابقة ، و61% منهم يفحصون السجلات الإجرامية للموظف ، و56% يفحصون سجلات القيادة للموظفين ، 35% أحياناً أو دائماً يفحصون الرخصة .

وعادة ، فإن البيانات المصدقة تتضمن أهلية التوظيف القانونية (بالامتثال مع قوانين الهجرة) ، تواريخ التوظيف السابق ، والخدمة العسكرية (بما فيها الإعفاء) ، التعليم ، الهوية (بما فيها تاريخ الميلاد والعنوان) ، والسجلات الإجرامية (الإقامة الحالية ، والإقامة السابقة) ، وسجل المركبة ، الرخصة ، تصديق الرخصة ، الرقم القومي الاجتماعي ، وفحص شهادة المؤهلات .

يعتمد عمق قيامك بالبحث على الوظيفة التي تسعى لشغلها . فمثلاً قد يكون فحص الرخصة والتعليم أكثر أهمية بالنسبة لتوظيف محاسب أكثر منه بالنسبة للحارس . على أي حال ، ينصح كذلك بالفحص الدوري ، مثل تصنيفات الرخصة للموظفين (مثل أمناء الصندوق) الذين لديهم وسيلة وصول سهلة إلى أصول الشركة ، وسجلات القيادة للموظفين الذين يستخدمون سيارات الشركة بشكل روتيني .

الأهداف Aims : هناك سببان رئيسان لإجراء فحوصات الخبرة السابقة قبل التوظيف ، أو فحوصات المؤهلات للتأكد من المعلومات الفعلية التي يقدمها المتقدم ، ولكشف المعلومات المدمرة مثل السجلات الإجرامية وسحب رخص القيادة . إن الكذب في استمارة طلب التوظف ليس غريباً . على سبيل المثال ، فإن مدير شركة بيل ساوت Bell South يقدر أنه ما بين 15% إلى 20% من المتقدمين للوظائف يخفون سراً غامضاً . وكما يقول هو : إنه ليس من غير المألوف أن تجد شخصاً متقدماً لوظيفة ويبدو صالحاً ، وبعد ذلك تقوم بالقليل من البحث والتنقيب وتبدأ في رؤية كل أنواع التاريخ الإجرامي» . حتى الشركات المحنكة نسبياً تقع فريسة للموظفين أعضاء العصابات ، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن هذه الشركات لم تفحص خلفيات هؤلاء الموظفين وأعمالهم السابقة فحصاً جيداً . وفي شيكاغو ، على سبيل المثال ، اكتشفت شركة مستحضرات صيدلية كبرى أنها قد عينت أعضاء عصابات في التسليم بالبريد وإصلاح الكمبيوتر . وكان المحتالون يسرقون بدورهم ما يقرب من مليون دولار في السنة من أجزاء الكمبيوتر ، ثم يستخدمون قسم البريد لشحنها إلى محل كمبيوتر مجاور ، ظاهر أنهم يملكونه ، ومن خلال فحص الخلفيات والجذور الاجتماعية ، ربما كان يمكن اكتشاف خلفيات هؤلاء الأشخاص .

أشكال فحص الخلفيات Types of background Checks : يحاول غالبية المستخدمين على الأقل ، إثبات الوظيفة الحالية (أو السابقة) للمتقدم ، وراتبه من خلال الاستفسارات التليفونية (على افتراض أن القيام بذلك مجاز مع المرشح) . والآخرون يتصلون بالمشرفين الحاليين والسابقين لمحاولة اكتشاف معلومات أكثر عن واقع الشخص ، وعن الأهلية الفنية ، والقدرة على العمل مع الآخرين (رغم أن عديداً من أصحاب العمل لديهم سياسات ضد تقديم مثل هذه المعلومات) .

وبعض أصحاب العمل ، يحصلون على تقارير عن الخلفيات من شركات تقدير الائتمان التجاري التي بإمكانها تقديم معلومات عن الموقف الائتماني للمتقدم للوظيفة ومديونيته وسمعته وأسلوب حياته .

هناك الآلاف من البيانات وتواريخ الأجر ، وسجلات التمريض ، ومصادر التواريخ الإجرامية والتعليمية والتوظيف . يطلب بعض أصحاب العمل أسانيد مكتوبة . وشكل (6-7) يبين استمارة مستخدمة لهذا الغرض .

يفحص أكثر أصحاب العمل مواقع النت الاجتماعية الخاصة بالمرشحين ، فيذهب أحدهم إلى الفيس بوك ، ويجد أن المرشح يصف أن اهتماماته هي تدخين marijuana وإطلاق النار على الناس . قد يكون الطالب يمزح ، لكن لا يحصل على العرض .

فاعلية استخدام سابقة الأعمال Effectiveness : إنها وسيلة غير مكلفة ومباشرة للتحقق من المعلومات الفعلية حول المتقدم للوظيفة ، مثل الألقاب الوظيفية الحالية والسابقة ، ومدى الراتب الحالي ، وتواريخ التوظيف ، والخلفية التعليمية . ولا يبدو أن مديري الموارد البشرية يرون أن الخطابات المرجعية مفيدة جداً ، وفي إحدى الدراسات أجاب 12% أن الخطابات المرجعية كانت «قيمة جداً» ، وقال 61% إنها «ليس لها قيمة» . وفي سؤال عما إذا كانوا يفضلون المراجع الكتابية أم التليفونية ، قال 72% إنهم يفضلون المرجع التليفوني ، لأنه تقييم أكثر نزاهة والمزيد من التبادل والتعاملات بين الأشخاص . في الواقع ، فإن الخطابات المرجعية تحتل المرتبة الأدنى بين أدوات الاختبار ، حيث إنها السابعة بين السبع أدوات .

وكان ترتيب أدوات الاختيار من القيمة إلى القاع كالتالي : المقابلة ، طلب التوظف ، السجل الأكاديمي ، المرجع الشفهي ، اختبارات الاستعداد والإنجاز ، الاختبارات النفسية ، وخطابات المرجعية .

وجدت إحدى الدراسات أن 11% من المجيبين قالوا إن المعلومات التي حصلوا عليها حول السلوك العنيف «الشاذ» للمرشح كافية . و54% قالوا إنها غير كافية . ومن ضمن 11 نوعاً من المعلومات التي نسعى إليها في فحوصات الخبرة السابقة ، هناك 3 أنواع فقط هي التي يصنفها أغلبية المجيبين باعتبارها معلومات كافية : تواريخ التوظف (96%) ، الأهلية لإعادة الاستخدام (65%) ، ومؤهلات الوظيفة (56%) . وبشأن تاريخ الراتب ، الأسباب لترك الوظيفة السابقة ، عادات العمل ، سمات الشخصية ، مهارات العلاقات الشخصية ، المهارات والمعرفة الخاصة ، القدرة على التوظيف» ، أقل من نصف مديري HR الذين أجابوا على الاستفتاء قالوا إنهم قادرون على الحصول على المعلومات الكافية .

ليس سراً لماذا تتسبب فحوصات الخبرة السابقة غالباً في وجود المعلومات غير المفيدة : تبدو القضايا القانونية ضخمة . لا يستطيع أصحاب العمل الذين يقدمون توصيات أن يقاضوا بتشويه السمعة بنجاح ما لم يظهر الموظف «تعمد أذى» - أى نية سيئة ، إهمال يستحق اللوم ، أو عدم الاهتمام بحقوق الموظف . لكن المديرين والشركات الذين يقدمون مرجعيات بشكل يمكن فهمه لا يريدون إخفاقاً ، وقد وجدت محكمة استئنافات أمريكية أن المرجعيات السلبية قد تكون معاكسة لإجراءات التوظيف حينما تكون انتقاماً لادعاء EEOC السابق الخاص بالموظف .

قضايا قانونية - تشويه السمعة Legal Issues: Defamation : القوانين الفيدرالية التي تؤثر على المرجعيات هي : قانون الخصوصية Privacy Act لعام 1974 ، وقانون التقرير الائتماني العادل Fair Credit Reporting Act لعام 1970 ، وقانون الخصوصية ، وحقوق التعليم العائلي لعام 1974 ، وقانون حرية المعلومات لعام 1966 . هذه القوانين تغطي الأفراد بشكل عام ، ولطلاب الوظيفة الحق في معرفة طبيعة وجوهر المعلومات في ملفاتهم الائتمانية ، والملفات الموجودة عند الوكالات الحكومية ، ومراجعة السجلات المتعلقة بهم من أي عمل خاص يتعاقد مع وكالة فيدرالية . وبالتالي فمن الممكن بالنسبة للشخص الذي تصفه أن يرى تعليقاتك .

(تحقق من أن المتقدم قدم موافقة مسبقة قبل إجراء فحوصات المرجعية)

- اسم المرشح : ....
- المرجع : ....
- اسم الشركة : ....
- تواريخ التوظيف : من .... إلى ....
- المراكز الوظيفية : ....
- الراتب : ....
- سبب ترك العمل : ....
- وضح سبب اتصالك ، وأثبت صحة المعلومات السالفة مع المشرف (بما فيها سبب ترك العمل) :

1- نوع العمل المسئول عنه المرشح :
2- كيف تصف علاقات المتقدم مع العمال والمساعدين والرؤساء؟
3- هل كان للمرشح اتجاه إيجابي أو سلبي بالنسبة للعمل؟ (بالتفصيل)
4- كيف تصف كمية وجودة ناتج الموظف السابق؟
5- ما هي نقاط قوته/ قوتها في الوظيفة؟
6- ماذا كانت نقاط الضعف في الوظيفة؟
7- ما هو تقييمك الشامل للمرشح؟
8- هل تنصحه / تنصحها بالوظيفة؟ لِمَ نعم أو لِمَ لا؟
9- هل هذا الفرد مؤهل للاستخدام من جديد؟ لَمَ نعم أو لِمَ لا؟
10- هل هناك تعليقات أخرى؟

شكل (6-7) استمارة سابقة الأعمال

ينطبق القانون العرفي (وبخاصة تشويه السمعة) ، على أي معلومات تقدمها . التواصل مشوه للسمعة إن كان زائفاً ويميل إلي إيذاء سمعة شخص آخر عن طريق تقليل الشخص في تقييم المجتمع أو من خلال منع أشخاص آخرين من الارتباط أو التعامل معه أو معها . المتقدم المرفوض يمتلك وسائل تشريعية متنوعة ، بما فيها مقاضاة مصدر المرجع لتشويه السمعة . في حالة واحدة ، قضت إحدى المحاكم لرجل بـ 56.000 دولار بعد فصله من عمله ، لأن صاحب العمل السابق دعاه «شخص» . في حالة أخرى ، فصل أحد أصحاب العمل 4 موظفين «لعدم تبعيتهم بشكل فظ» بعدما عصوا طلب المشرف بمراجعة تقارير حساب التكلفة المزعومة ووجدت هيئة المحلفين أن تقارير التكلفة كانت أمينة وحينئذ هاج الموظفون أنه رغم أن صاحب العمل لم يعلن عن موضوع حساب التكلفة للآخرين ، لابد أن يعلم صاحب العمل ، أن الموظفين يجب أن يقبلوا سبب فصلهم من العمل ، حينما يقدمون أنفسهم لأصحاب عمل في المستقبل . وافقت المحكمة وأيدت التعويضات التي أقرتها هيئة المحلفين لهؤلاء الموظفين ، والتي يبلغ مجموعها ما يزيد على مليون

دولار . وفي حالة أخرى ، ربح أحد المديرين الذي ادعى أنه اتهم خطأ بسرقة 1.25 مليون دولار من صاحب العمل السابق ، في دعوى تشهير . **إن لم يكن ذلك كافياً** ، فهناك شركات تدعو أصحاب العمل السابقين المسئولين عن الموظفين الذين يعتقدون أنهم حصلوا على مرجعيات سيئة من أصحاب العمل السابقين . وقد ترك أحد المشرفين وظيفته في شركة الاتصالات بكاليفورنيا ، واعتقد أن صاحب العمل السابق قد تحدث عنه بطريقة سيئة . فاستخدم موقع BadReferences.com للفحص ، وقد وجد هذا الموقع (الذي يستخدمه مقدمو تقارير مدربين بالمحكمة في تفحصاته) . إن المشرف في الشركة افترض أن الموظف كان «استحواذياً ، ولا يشجع على المغامرات أو اتخاذ قرارات مهمة . قاضى الموظف السابق صاحب العمل السابق ، مطالباً بوضع نهاية لتشويه سمعته وبـ 45.000 دولار على سبيل التعويض .

قضايا قانونية – الخصوصية Legal Issues: Privacy : على أي حال ، فإن الصدق ليس دائماً حصناً . وقد تم إدراك القانون العام الذي يطبق على انتهاك السرية والخصوصية ، والذي من خلاله يقوم الموظفون برفع دعاوى قضائية على أصحاب العمل لقيامهم بكشف عدد كبير من الوقائع الصحيحة ، ولكنها حقائق خاصة مربكة عن الموظف . في دعاوى انتهاك الخصوصية ، الصدق ليس مبرراً دفاعياً .

وفي إحدى القضايا بين أحد المشرفين وأحد الموظفين ، كان المشرف يصيح قائلاً إن زوجة الموظف كانت متورطة في علاقات جنسية مع أشخاص معينين . وقد قام كل من الموظف وزوجته برفع دعوى قضائية على صاحب العمل لقيامه بانتهاك خصوصيتهما . وقد وجد المحلفون أن صاحب العمل كان مسئولاً عن انتهاك خصوصية الزوجين ، وسبب أضراراً لكليهما بالإضافة إلى دعواهما بأن تصرف المشرف يعد ضربة متعمدة تسبب مشكلة عاطفية لدى الزوجين .

ممانعة المشرف Supervisor Reluctance : علاوة على ذلك ، وعلى نحو واقعي ، لا يريد العديد من المشرفين تدمير فرص الموظف السابق في الحصول على وظيفة ، وقد يفضل آخرون إعطاء الموظف غير الكفء مراجعات جيدة إن كان سيتم التخلص منه/ منها . حتى عند فحص المرجعيات عن طريق الهاتف ، لابد أن تكون حريصاً على أن تسأل الأسئلة الصحيحة . يجب ألا تحاول أن تحكم على إجابات المرجعيات بأنها غامضة ، وإن كان كذلك ، فلماذا .

إرشادات صاحب العمل Employer Guidines : النتيجة النهائية هي أن غالبية أصحاب الأعمال يتشددون فيما يخص من يعطي المرجعيات ، وما الذي يمكن أن يقوله هؤلاء الأشخاص . كقاعدة ، لابد أن يكفل أصحاب الأعمال أن المديرين المفوضين فقط هم من يوفرون المعلومات . تتضمن إرشادات أخرى مقترحة أن المرجعيات التي يمكن الدفاع عنها تتضمن «لا تتطوع بالمعلومات» «تجنب العبارات الغامضة» ، «لا تجب عن الأسئلة التي توقعك في شرك مثل «هل سيفيد استئجار هذا الشخص؟» ومن الناحية العملية ، فالعديد من الشركات تنتهج سياسة عدم تقديم أي معلومات عن الموظفين السابقين فيما عدا بالنسبة لتواريخ توظيفهم ، وآخر راتب والألقاب الوظيفية .

رغم هذا ، لاحظ أن عدم الكشف عن المعلومات ذات الصلة قد يكون خطيراً أيضاً . ففي إحدى القضايا في فلوريدا ، تم فصل أحد الموظفين بزعم حمله مسدساً يدوياً في العمل . وبعد طرده لاحقاً عن طريق صاحب العمل التالي لتكرار الغياب عن العمل ، عاد إلى الشركة الثانية وأطلق النار على أحد المشرفين ، وكذلك على مدير الموارد البشرية وثلاثة أشخاص آخرين قبل أن يطلق النار على نفسه ويلقي مصرعه . وقام المصابون وأقارب الموظفين القتلى برفع دعوى قضائية ضد صاحب العمل الأصلي ، الذي كان قد أعطى الموظف خطاب توصية نظيفاً ، وذكر في الخطاب أن رحيله لم يكن متعلقاً بالأداء الوظيفي ، وهذا ادعاء كاذب ، لأن صاحب العمل الأول لم يرغب في إغضاب الموظف بسبب فصله .

جعل فحوصات الخلفية أكثر نفعاً Making Background Checks More Useful : ما الذي يجب أن يفعله صاحب العمل بعيد النظر؟ هل هناك طريقة للحصول على معلومات أفضل؟ نعم .

- **أولاً** : اذكر في طلب الوظيفة عبارة للمتقدمين لتحديد فحص الخبرة السابقة بشكل واضح مثل :

أشهد هنا أن الحقائق الواردة في طلب التوظيف السابق صحيحة ومكتملة . وأدرك أن البيانات المزيفة أو سوء تمثيل المعلومات في هذا الطلب ، أو إسقاط أي معلومات لازمة قد يسبب الطرد ، إن عُينت ، أو يؤدي إلى رفض العرض أو سحب العرض . كذلك أقر بفحص الرخصة ، والسجل الوظيفي ، وسجل القيادة ، وبمجرد تقديم عرض الوظيفة أو أثناء التوظف ، وخلفية تعويضات العمل إن لزم الأمر .

- **ثانياً** : نظراً لأن المرجعيات التليفونية تحدث تقييمات نزيهة أكثر ، فمن الممكن أن يكون من الأفضل الاعتماد عليها . وهنا استخدم صيغة (كما في الشكل السابق) ، وتذكر أنه بإمكانك الحصول على معلومات أكثر دقة بشأن تواريخ التوظيف ، وأهلية الاستخدام ، والمؤهلات الوظيفية أكثر من معلومات الخبرة السابقة الأخرى (مثل أسباب ترك الوظيفة السابقة) .

- **ثالثاً** : الإصرار والحساسية تجاه «الرايات الحمراء» المحتملة قد يحسنان أيضاً من نتائجك . على سبيل المثال ، إن تردد صاحب العمل السابق ، أو إبداءه أنه يلطف إجابته معك عندما تسأله : «هل ستعيد الاستئجار؟» فلا تواصل الحديث بطرح سؤالك السابق التالي . وبدلاً من ذلك ، حاول اكتشاف ما فعله المتقدم للوظيفة ليجعل صاحب العمل السابق يتردد أو يتوقف في الكلام .

- **رابعاً** : استخدام مراجع مقدمة عن طريق المتقدم للوظيفة كمجرد مصدر لمراجع أخرى قد يكون لديهم علم بأداء المتقدم للوظيفة ، وبالتالي فيمكن أن تسأل كل مرجع (سند) من مراجع المتقدم «هل يمكن أن تتفضل بإعطائي اسم شخص آخر قد يكون مطلعاً على أداء المتقدم للوظيفة؟ بهذه الطريقة ، تبدأ في الحصول على المعلومات من المراجع (الأشخاص الذين يرجع إليهم) الذين قد يكونون أكثر موضوعية ، لأنه لم تكن هناك إشارة مباشرة إليهم عن طريق المتقدم للوظيفة .

- **خامساً** : حاول أن تسأل أسئلة غير محددة ، مثل «ما كم البناء الذي يحتاجه المتقدم في عمله/ عملها؟ لكي تجعل المراجعين يتحدثون أكثر عن المرشح .

استخدام خدمات معلومات ما قبل التوظيف: Using Preemployment Information Services

اليوم تقدم شركات عديد كشركة Hirecheck خدمات اختيار الموظفين (راجع www.Hirecheck.com) . وتستخدم تلك الشركات قواعد البيانات لجمع قدر كبير من المعلومات عن أمور مثل تاريخ تعويضات العامل ، وتواريخ الائتمان وصحيفة السوابق وسجلات القيادة . فمثلاً أعلنت شركة South Florida أنه مقابل أقل من 50 دولاراً ، ستقوم بعمل تقرير السجل الإجرامي ، وتقرير سجل السائق/ المركبة الآلية ، و(بعد استئجار الشخص) . تاريخ تقرير دعاوى تعويضات العمال ، بالإضافة إلى الهوية ، والاسم ، ورقم التأمين الاجتماعي .

ومع ذلك ، فهناك سببان لتوخي الحذر عند التنقيب في التاريخ الإجرامي ، وتاريخ الائتمان وتعويض العامل .

- **أولاً** : (كما نوقش في الفصل الثاني) فإن قوانين التوظيف المتكافئ العديدة تعوق أو تمنع استخدام مثل هذه المعلومات في غربلة (اختيار) الموظفين . فمثلاً ، منع ADA أصحاب الأعمال من الاستعلام عن مكان أو طبيعة أو شدة الإعاقة قبل التوظيف . وبالتالي ، فإن السؤال عن دعاوى تعويض العمال السابقة والخاصة بالمرشح للوظيفة قبل التوظيف يعد غير قانوني عادة ، وكذلك فإن اتخاذ قرارات توظيف مبنية على سجل اعتقال شخص ما من المحتمل أن ينظر إليها على أنها تمييز غير عادل .

- **ثانياً** : تحكم العديد من قوانين الدولة والقوانين الفيدرالية كيفية حصول أصحاب الأعمال واستخدامهم للمعلومات الخاصة بالخبرة السابقة للمتقدمين وللموظفين . فعلى المستوى الفيدرالي ، فإن قانون تقرير الائتمان العادل Fair Credit Reporting هو الأساس . وعلاوة على ذلك ، تفرض 21 ولاية على الأقل متطلباتها . ويتضمن الامتثال لهذه القوانين 4 خطوات كالتالي :

الخطوة الأولى - المكاشفة والترخيص Disclosure and authorization : قبل سؤال المستهلك أو التحقق في تقارير من وكالة تقرير المستهلك ، لابد أن يكاشف صاحب العمل المتقدم أو الموظف بأنه سيطلب التقرير ، وأن الموظف المتقدم قد يتلقى نسخة .

الخطوة الثانية - الشهادة Certification : لابد أن يقر ويشهد صاحب العمل لوكالة التقرير ، أنه سيمتثل للمتطلبات القانونية الفيدرالية والحكومية . (وستقدم وكالة التقرير لصاحب العمل صيغة للقبول بهذا المتطلب) . وكذلك يشهد صاحب العمل بأنه قام بعمل المكاشفات المذكورة في الخطوة الأولى ، وأنه حصل على موافقة مكتوبة من الموظف أو المتقدم .

الخطوة الثالثة - تقديم نسخ من التقارير Providing copies of reports : وفقاً للقانون الفيدرالي ، يجب أن يقدم صاحب العمل نسخاً من التقرير للمتقدم أو الموظف إن توقع فعلاً معاكساً (مثل سحب عرض التوظيف) . وطبقاً لقانون كاليفورنيا ، فإن المتقدم أو الموظف لابد أن يكون لديه الخيار لطلب نسخة من التقرير ، بغض النظر عن الإجراء .

الخطوة الرابعة - إنذار بعد الفعل العكسي Notice after adverse acction : بعد قيام صاحب العمل بإمداد الموظف (المتقدم) بنسخ من تقارير المستهلك والفحص ، وانقضاء «فترة معقولة» ، قد يتخذ صاحب العمل إجراء معاكساً ، (مثل سحب العرض ، وطرد أو عدم ترقية المتقدم أو الموظف) ، وحينها لابد أن يتلقى الموظف أو المتقدم إنذار الإجراء المعاكس ، ويتضمن هذا الإنذار معلومات مثل الاسم ، العنوان ، ورقم هاتف وكالة تقرير المستهلك ، وعبارة أن الموظف أو المتقدم بإمكانه أن يفند دقة أو اكتمال التقرير .

يمتلك الموظف (المتقدم) وسائل تشريعية عديدة وفقاً للقوانين المعمول بها . فمثلاً ، إذا أخفق صاحب العمل في تقديم الإنذارات المطلوبة أو حصل على الاتفاقات المطلوبة ، عندئذ يمكن أن يقاضي الموظف (المتقدم صاحب العمل في المحاكم الفيدرالية أو الرسمية لتعويضه عن الأضرار .

يلخص الجدول (6-3) اقتراحات لأصحاب الأعمال فيما يخص جمع معلومات عن الخلفية . ومن مقدمي فحص خلفية الموظف (www.krollworldwide.com) ، Choice (www.choicepoint.com) Point ، First Advantage (www.FADU.com) .

جهاز كشف الكذب واختبار الأمانة: The Polygraph and Honesty Testing

ما زالت بعض الشركات تستخدم جهاز كشف الكذب لإجراء اختبار الأمانة ، رغم أن القانون الحالي يقيد استخدامه بشدة . وهو جهاز يقيس التغيرات الفسيولوجية مثل زيادة التنفس ، على افتراض أن مثل تلك التغيرات تعكس تغيرات في الحالة العاطفية التي تصاحب الكذب .

جدول (6-3) جمع المعلومات عن خلفية المتقدم للوظيفة Collecting Background Information

هناك بعض الاقتراحات لجمع المعلومات عن الخلفية وتشمل :

1- فحص كل القوانين الرسمية المطبقة .
2- مراجعة تأثير القوانين الفيدرالية للتوظيف العادل .
3- تذكر قانون التقرير الفيدرالي الائتماني العادل .
4- عدم الحصول على معلومات لن تستخدمها .
5- تذكر أن استخدام معلومات عن الاعتقال سيكون مشكوكاً فيه إلى حد كبير .
6- تجنب السياسات الشاملة (مثل «لا نستأجر أي شخص بدون سجل دعاوى تعويض العمال») .
7- استخدام المعلومات المحددة والمتصلة بالوظيفة .
8- جعل المعلومات سرية وتحديثها .
9- عدم إجازة تحقق غير منطقي على الإطلاق .
10- التأكد من أن لديك استمارتين على الأقل لهوية المتقدم .
11- مطالبة المتقدمين بشكل دائم بملء طلب التوظيف .
12- مقارنة طلب التوظف بالمجمل (يميل الناس أن يكونوا أكثر إبداعاً في المجمل الخاص بهم أكثر منه في استمارات التوظف ، حيث لابد أن يصدقوا على المعلومات) .
13- بالنسبة للمرشحين التنفيذيين بوجه خاص ، لابد من وجود فحوصات الخلفية مثل دعاوى قضائية ، وفحوصات لمقالات عن المرشح في الصحف المحلية أو القومية .
14- فصل مهام (1) الاستئجار (2) عمل فحوصات الخلفية (قد ينجز المشرف المهتم باستئجار شخص ما سريعاً عند فحص خلفية المرشح للوظيفة) .

ولقد ثارت شكاوى عديدة وشكوك حول دقة جهاز كشف الكذب ، مما أدى إلى صدور قانون Employee Polygraph Protection Act عام 1988 ، الذي يحدد ذلك وفي إطار استثناءات قليلة ، فإن القانون يحرم استخدام مثل هذه الاختبارات . (وكذلك في نفس النطاق منع الطرق الأخرى الميكانيكية والكهربائية التي تسعى لقياس الأمانة ، وقياسات الضغط النفسي ، ومحللات الضغط الصوتي . وكذلك منعت القوانين الفيدرالية استخدام اختبارات الورقة والقلم والاختبارات الكيميائية (مثل اختبارات تعاطي المخدرات) .

من يحق له استخدام جهاز كشف الكذب Who Can the Polygraph : يمكن أن تواصل الأعمال الحكومية المحلية والرسمية والفيدرالية استخدامه . لكن العديد من أصحاب الأعمال الحكوميين المحليين والرسميين مقيدون بشكل أكبر في هذا الأمر وفقاً للقوانين . وهناك أصحاب أعمال آخرون مصرح لهم باستخدام جهاز كشف الكذب مثل صناعات الدفاع القومي وعقود الأمن ، وشركات تمتلك عقوداً متعلقة بالطاقة النووية مع إدارة الطاقة ، وشركات وخبراء لهم علاقة بمعلومات محظور الاطلاع عليها ، وذوي العقود المتعلقة بالاستخبارات المضادة مع FBI (جهاز المخابرات الأمريكية) أو وزارة العدل ، والشركات الخاصة التي (1) تستأجر موظفي أمن خاص (2) تستأجر أشخاصاً لهم اتصال بالمخدرات . (3) تقوم بتحقيقات متواصلة تتضمن خسارة أو ضرراً اقتصادياً لشركة المستخدم ، مثل السرقة .

وحتى في حالة تحقيقات السرقة المتواصلة ، قيد القانون حقوق أصحاب العمل . حيث لابد أن يلتزموا بمعايير أربعة وهي :

1- يجب أن يثبت المستخدم أنه قد تعرض لخسارة أو ضرر اقتصادي .
2- إثبات أن المتهم كانت له صلة بالشيء الذي تمت سرقته .
3- أن يكون هناك بالفعل شك حول الشخص المراد اختباره .
4- إعلام الشخص المختبر بطبيعة الجهاز والاختبار .

اختبارات الأمانة بالورقة والقلم Paper-and-Pencil Honesty Tests : مع انتفاء الدور الفعال لجهاز كشف الكذب كأداة للاختبار ، بدأت اختبارات الأمانة عن طريق الورق والقلم . وقد صممت تلك الاختبارات النفسية للتنبؤ بقابلية المتقدمين لعدم الأمانة وأشكال أخرى من الإنتاجية المضادة . وغالبية تلك الاختبارات تقيس الاتجاهات فيما يتعلق بأمور التسامح مع من سرق ، قبول التسويغ للسرقة ، قبول الأعمال المتعلقة بالسرقة . وتشمل تلك الاختبارات Phase nprofile. london House, Inc ، ونشرت مؤسسة ستانتون اختبارات مشابهة .

وقد اهتم خبراء النفس في المقام الأول بتكاثر اختبارات الورقة والقلم ، لكن الدراسات أثبتت صحة تلك الاختبارات . حيث ركزت إحدى الدراسات على 111 موظفاً تم استئجارهم للعمل في سلسلة متاجر تجزئة للعمل في المخزن أو في محطة الغاز . وقدرت الشركة «تقلص» المبيعات بنحو 3% ، واعتقدت أن

هناك سرقة داخلية هي المسئولة عن ذلك . وقد تنبأت الدرجات الخاصة باختبار الأمانة بالسرقة ، كما قيست بانتهاء السرقة . وفي إحدى الدراسات خضع 329 نزيلاً في السجن الفيدرالي سجنوا من أجل جريمة أصحاب الياقات البيضاء ، و344 فرداً من شركات عديدة في الغرب الأوسط ، يعملون في مناصب أصحاب الياقات البيضاء . وقد استخدمت ثلاث وسائل منها «بيان كاليفورنيا النفسي» (بيان الشخصية) ، وبيان التوظيف (بيان شخصية ثان) ، ومقياس بيانات أحيائي . وتوصل الباحثون إلى أن «هناك فروقاً نفسية كبيرة يمكن قياسها بين المذنبين وغير المذنبين من أصحاب الياقات البيضاء» . «وأنه من الممكن إجراء اختبار أمانة مبنى على الشخصية للتفرقة بين الاثنين . وقد توصلت مراجعة واسعة النطاق لاستخدام مثل هذه الاختبارات إلى أن «نمط الاكتشافات» فيما يتعلق بفائدة تلك الاختبارات «يواصل إيجابيته» .

واقترح البعض أن الإشارة إلى اختبارات المرض العقلي والسلامة ، قد تتعارض مع قانون الأمريكيين من ذوي الإعاقات ، لكن توصلت إحدى المراجعات إلى أن هذه الاختبارات تفرض خطورة قانونية على أصحاب الأعمال .

برامج اختبار الأمانة ***Honesty Testing Programs*** : ما الذي يمكن أن يفعله صاحب العمل من الناحية العملية ، إن اكتشاف المرشحين غير الأمناء لا يشتمل على اختبارات ، وإنما على إجراءات غربلة شاملة تتضمن :

طرح أسئلة فظة ***Ask blunt questions*** : يمكنك طرح أسئلة مباشرة تماماً في المقابلة الشخصية . وعلى سبيل المثال ، يقول أحد الخبراء ، لا ضرر من أن تسأل المتقدم «هل سبق أن سرقت شيئاً من صاحب العمل؟» أو «هل توليت مؤخراً وظائف بخلاف تلك التي ذكرتها في استمارة طلب التوظف؟» أو« هل سبق طردك أو طلب منك ترك العمل؟» «ما هي الأسباب التي قد يذكرها المشرفون السابقون إذا سئلوا لماذا تركوك ترحل؟» «هل سبق لأصحاب العمل السابقين بمعاقبتك بشأن الغياب أو التأخير؟» «هل هناك سوء عرض أو تزييف أي معلومات في استمارة طلب الوظيفة الخاصة بك؟» .

استمع أكثر مما تتحدث ***Listen Rather Thalk*** : اسمح للمتقدم بالحديث حتى تستطيع معرفة أكبر قدر من المعلومات عن الشخص بقدر الإمكان .

تفحص الائتمان ***Do a credit Check*** : ضمّن عبارة في استمارة طلب الوظيفة تعطيك الحق في القيام ببعض الفحوصات والتحريات عن خلفيات المتقدم شاملة فحص الائتمان وتقارير السيارة .

- ***راجع كل من يرجع إليهم*** ***Check all employment and Personal references***
- اهتم باختبارات الورقة والقلم والاختبارات النفسية .
- اختبار المخدرات Test For drugs .

ابتكر برنامج اختبار مخدرات واعط كل متقدم نسخة من العقد .

ضع سياسة بحث وتحر *Establish a Search and Seizure Policy and Conduct Searches* : اصنع سياسة بحث وتحر ، واعط كل متقدم نسخة من العقد ، واطلب من كل واحد إعادة نسخة موقعة . ويجب أن يذكر العقد كل الخزائن والمكاتب والملكية المشابهة تبقى ملكاً للشركة ، وقد يتم التفتيش عليها بشكل روتيني .

استخدمت شركة Adolf Coors برنامج اختبار أمانة مكون من ثلاث خطوات :

- **أولاً** : استخدمت معملاً خارجياً لإجراء اختبار تحليل البول .
- **ثانياً** : خضع المتقدمون لاستفتاء مؤسسة Stanton بالورقة والقلم حول اتجاهاتهم بشأن الأمانة والسرقة ، وقدمت المؤسسة تقريراً يصنف المتقدمين حسب مستوى الخطورة .

أخيراً ، أجرت Equifax Services فحوصات لمراجع وخلفية المتقدم ، بما فيها الاتصال بأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية .

ما زالت اختبارات الأمانة تتطلب توخي الحذر . فعند خضوع المرشح «لاختبار أمانة» وإخفاقه ، فقد يترك المبنى ، ويتملكه شعور بأن معاملته كانت أقل من الملائم . قد تكون بعض أسئلة «الأمانة انتهاكاً للخصوصية» وهناك أيضاً قيود قانونية محلية لابد من أخذها بعين الاعتبار . فمثلاً ، تقيد ولايتا ماسوشيتيس ورود آيلاند استخدام اختبارات الورقة والقلم الخاصة بالأمانة .

دراسة الخط: Graphology

إن استخدام دراسة الخط (تحليل كتابة اليد) مبني على افتراض أن سمات الشخصية الأساسية يتم التعبير عنها من خلال خط يده أو يدها . وبالتالي ، فإن تحليل خط اليد يشبه إلى حد ما اختبارات إبراز الشخصية .

وفي دراسة الخط ، فإن خط اليد يقوم بدراسة خط يد المتقدم وتوقيعه لاكتشاف احتياجات الشخص ورغباته وتركيبته النفسية . وطبقاً لكلام أحد دارسي الخطوط ، فإن بعض الكتابات تعد مثالاً «لضغط متفاوت واتزان ضعيف ، وخطوط قاعدية غير مستوية» إن اختلاف وتنوع الخطوط الفاتحة والداكنة يبين «نقصاً في التحكم» وهو مؤشر قوي للاضطراب الداخلي للكاتب .

ورغم أن موقع دراسة الخط بين أدوات الاختبار يبدو فضامياً . يشك الكثير من العلماء في شرعية تحليل خط اليد ، أو أنه حينما يقوم خبراء تحليل الخط بتكوين رأي دقيق حول المرشحين ، يكون ذلك بسبب أنهم يهتمون بالاطلاع سراً على معلومات الخلفية الأخرى . وقد واصلت بعض الشركات استخدام تحليل الخط ، وتلك الشركات هي الأكبر في أوروبا ، «حيث يكون في دول مثل فرنسا أو ألمانيا معهد مركزي وحيد لدراسة الخط يعمل كهيكل للتصديق» تستخدم مؤسسة Blue Springs ، Missouri ، بها نحو 325

موظفاً يعملون في تصنيع الصمامات الإلكترونية والمنتجات الصناعية الأخرى ، تقوم باستخدام لمحات عن حياة الشخص / صور جانبية على أساس عينات خط اليد لتحديد مقابلات المتابعة . يقول شارون ستوكهلم ، رئيس قسم شئون العاملين ونائب رئيس بنك Excharge في سانتا روزا ، إن شركته «تحيا وتموت» عن طريق تحليل خط اليد ، باستخدامه عنصراً لاختبار المرشحين .

الفحوصات الطبية: Physical Exams

بمجرد القيام بعرض الوظيفة وتعيين الشخص ، عادة ما يكون الفحص الطبي هو الخطوة التالية في عملية الانتقاء (وبالرغم من أن ذلك قد يحدث أيضاً بعد أن يبدأ الموظف الجديد عمله) .

هناك أسباب عديدة لاشتراط إجراء الفحوصات الطبية قبل التوظيف . فقد يُستخدم الفحص لتحديد أن المتقدم مؤهل للمتطلبات البدنية للوظيفة ، ولاكتشاف أي عجز بدني يجب أخذه في الاعتبار عند تعيين المتقدم . وكذلك فإن الفحص سيصنع سجلاً وخطاً قاعدياً بصحة المتقدم بغرض التأمين المستقبلي أو قضايا التعويض . ويمكن للفحص أن يكشف عن الأمراض المعدية التي قد تكون مجهولة بالنسبة للمتقدم . وعادة ما يتم الفحص الطبي لصاحب العمل في أكبر المنظمات ، أما أصحاب الأعمال الأصغر فعادة ما يوكلون خدمات استشارة الأطباء لإجراء هذه الفحوصات .

وفي ظل القانون الخاص بالأمريكيين ذوي الإعاقات ، فإن الشخص الذي يعاني من عجز ما ، لا يمكن رفضه في الوظيفة إذا كان أو كانت مؤهلة لها من ناحية أخرى ، وإذا كان بإمكان الشخص أداء المهام الوظيفية الأساسية بتكيف معقول . وهذا القانون يسمح بالفحص الطبي أثناء الفترة ما بين طلب الوظيفة وبدء العمل فقط إذا كانت مثل هذه الفحوصات تطبيقاً قياسياً لكل المتقدمين لتلك الفئة الوظيفية .

الكشف عن تعاطي المخدرات: Substance Abuse Screening

يقوم العديد من أصحاب العمل بالكشف عن تعاطي المخدرات . وأكثر الإجراءات شيوعاً هو اختبار المرشحين للوظيفة قبل تعيينهم رسمياً مباشرة . والكثيرون أيضاً يختارون الموظفين الحاليين عندما يكون هناك سبب للاعتقاد بأن الشخص كان يتعاطى المخدرات - بعد حادث عمل أو وجود أعراض سلوكية واضحة ، أو في مواجهة تأخير مزمن أو تكرار الغياب بنسبة عالية . وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات بشكل روتيني على أساس عشوائي أو دوري ، بينما تشترط شركات أخرى عمل اختبار مخدرات عندما يتم نقل أحد الموظفين أو ترقيته إلى منصب جديد .

لا يوجد اختبار من هذه الاختبارات مضمون تماماً . فبعض اختبارات عينات البول لا يمكنها التمييز بين المواد القانونية وغير القانونية . على سبيل المثال ، فإن الـ «أدفيل» Advil والـ «نوبرين» Niprin يمكن أن تكون لهما نتائج إيجابية بالنسبة للمارجوانا . ويقول موظف مراجعة طبي بالرعاية الصحية الصناعية «إن

أي شخص يستطيع أن يتصفح النت ، ويشتري عينات خالية من المخدر لكي يخدع الاختبارات» وفي الواقع ، «هناك حشد من المنتجات التي تساعد الموظفين (الذكور والإناث) في خداع الاختبارات» .

ويعتبر أصحاب عمل آخرون ، أن مثل تلك الاختبارات شخصية للغاية ، ويستخدمون اختبار حويصلة الشعر . تتطلب طريقة الفحص الإشعاعي للشعرة (RIAH) ، عينة صغيرة من الشعر ، ويقوم المعمل بتحليل واكتشاف التعاطي السابق للمخدرات . إن اختبار حويصلة الشعر أقل تطفلاً من تحليل البول ، ولكننا نحصل منه بالفعل على معلومات شخصية أكثر : ستقوم شعرة طولها 3 بوصات بتسجيل 6 أشهر من تعاطي المخدرات . وحتى هنا ، فالإعلانات المبوبة تعلن عن المواد الكيماوية التي يمكن إضافتها للعينات أو وضعها على فروة الرأس لخداع الاختبار .

قضايا أخلاقية Ethical Issues : تثير اختبارات تعاطي المخدرات كذلك قضايا أخلاقية . بخلاف اختبارات التنفس على جانب الطريق للسائقين المخمورين ، فإن تحليلات البول والدم تحدد ما إذا كانت هناك بقايا مخدرات أم لا ، إنها لا تستطيع قياس التلف أو التعود أو الإدمان . بدون دليل قوي يربط بين معدلات المخدرات في الدوم أو في البول بالتلف ، يجادل البعض أن الاختبار ليس عادلاً على أساس تعزيز سلامة موقع العمل . ويشعر كثيرون أن إجراءات الاختبار ذاتها مهنية وطفيلية ، ويجادل آخرون بأن تعاطي المخدرات أثناء ساعات الفراغ قد يكون قليل الصلة أو ليس له صلة بالوظيفة نفسها . ويرد عديد من أصحاب العمل بأنهم لا يريدون موظفين لديهم ميل لتعاطي المخدرات في مواقع العمل .

قضايا قانونية Legal Issues : تثير اختبارات المخدرات كذلك قضايا قانونية . وكما كتب أحد المحامين «ليس غريباً بالنسبة للموظفين أن يدعوا أن اختبارات المخدرات تنتهك خصوصيتهم في ظل القانون العمومي ، أو في بعض الولايات ، الشرط الدستوري أو التشريعي» .

وهناك قوانين فيدرالية عديدة تتصل باختبار المخدرات الخاص بالعمل . وفي ظل قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات The Americans With Disabilities Act فإن متعاطياً سابقاً للمخدرات (وهو شخص لم يعد يتعاطى عقاقير قانونية وأكمل بنجاح أو يشارك في برنامج إعادة تأهيل) من الممكن أن يعتبر متقدماً مؤهلاً بحالة عجزه . وفي ظل قانون مكان عمل خال من المخدرات لعام 1988 ، يجب أن يحافظ المقاولون الفيدراليون على مكان عمل خال من العقاقير غير القانونية . ووفقاً للإدارة الأمريكية للوائح النقل بموقع العمل ، فلابد أن تقوم الشركات التي يعمل بها ما يزيد على 50 موظفاً مؤهلاً في صناعات النقل ، بإجراء اختبارّ كحوليات للعاملين من ذوي الوظائف الحساسية أو المتعلقة بالسلامة ، وهي تتضمن عمال النقل الجماعي ، المتحكمين بالنقل الهوائي ، طواقم القطارات ، سائقي الأتوبيسات المدرسية . وقد وفر قانون إعادة التأهيل الفيدرالي لعام 1973 وقوانين أخرى ، حماية لإعادة تأهيل متعاطي المخدرات أو من لديهم إدمان بدني أو عقلي .

ما المطلوب القيام به What to Do : ماذا يفعل صاحب العمل حينما تكون نتيجة اختبارات المرشح للعمل إيجابية؟ غالبية الشركات لا تستأجر هؤلاء المرشحين ، والقليل منها تقوم بطرد الموظفين الحاليين على الفور إن كانت نتيجة الاختبار إيجابية ، وهؤلاء يملكون وسيلة قانونية بشكل أكبر . فلابد أن يخبرهم أصحاب العمل بسبب الطرد ، إن كان السبب هو النتيجة الإيجابية لاختبار المخدر .

ولكن ، على وجه الخصوص ، فعندما يتعلق الأمر بالوظائف الحساسة التي تتطلب الأمان ، فإن المحاكم تقف بجانب أصحاب العمل . ففي إحدى القضايا الحديثة ، حكمت محكمة الاستئناف الأمريكية أن شركة Exxon قد تصرفت بشكل مناسب عندما فصلت أحد سائقي الشاحنات الذي فشل في أحد اختبارات المخدرات . وكان برنامج محل العمل الخالي من المخدرات والخاص بشركة Exxon يتضمن إجراء اختبار عشوائي للموظفين في الوظائف الحساسة . وفي هذه القضية ، فالموظف الذي قاد شاحنة بمقطورة تحمل 12000 جالون من وقود السيارات سريع الاشتعال ، وأثبتت تعاطيه للكوكايين ، قامت شركة Exxon بطرده ، واعترضت النقابة التي تمثل الموظف على حكم الطرد ، فقام القاضي بتخفيض العقوبة إلى إيقاف عن العمل لمدة شهرين . وقامت محكمة الاستئناف بإبطال قرار القاضي ، وحكمت بأن صاحب العمل قد تصرف بشكل مناسب في طرده لسائق الشاحنة ، في ظل الظروف المبينة .

الامتثال لقانون الهجرة: Complying With Immigration Law

وفقاً لقانون ضبط وإصلاح الهجرة لعام 1986 ، فلابد أن يثبت الموظفون المستأجرون في الولايات المتحدة ، أنهم أهل للعمل بها . ليس شرطاً أن يكون الشخص مواطناً أمريكياً ليتم توظيفة . ورغم ذلك ، فلابد أن يسأل أصحاب العمل الشخص الذي هم بصدد استئجاره هل هو / هي مواطن أمريكي ، أو أنه أجنبي مصرح له قانونياً بالعمل في الولايات المتحدة . لتطبيق هذا القانون ، لابد أن يتبع أصحاب الأعمال الإجراءات التي يلخصها الشكل (6-9) .

البرهان Proof : يمكن أن يثبت الموظفون المحتملون أهليتهم للتوظيف بطريقين ، الأول : هو إظهار الوثيقة مثل جواز سفر أمريكي ، أو بطاقة تسجيل أجنبي ، مع صورة فوتوغرافية تثبت هوية الشخص ، وأهلية التوظيف . العديد من الموظفين المستقبليين لا يمتلكون أياً من هاتين الوثيقتين . لذا ، فهناك طريق لإثبات أهليتهم للتوظيف ، وهي إظهار الوثيقة التي تثبت هوية الشخص ، بالإضافة إلى وثيقة توضح أهلية الشخص للتوظيف ، مثل رخصة العمل .

قد تكون بعض الوثائق مزورة . فمثلاً ، منذ عدة سنوات قليلة ، ضبط موظفو INS ما يزيد على 2 مليون وثيقة مزيفة تتراوح بين البطاقات الخضراء ، وبطاقات التأمين الاجتماعي ، إلى رخص السائقين ، في تسع ولايات مختلفة . تضيق الحكومة الفيدرالية من القيود على توظيف العمال من غير حاملي الوثائق .

وعند إدراكها لوجود العديد من الوثائق المزورة ، وضعت الحكومة مسئولية على أصحاب الأعمال للتأكد من هوية من يستأجرونه . وبدأت إدارة الأمن القومي مؤخراً بمتابعة التهم الإجرامية ضد منتهكي أصحاب الأعمال المشكوك فيهم .

يحمي أصحاب العمل أنفسهم بطرق شتى . وتعد فحوصات الخلفية النظامية هي الأكثر وضوحاً من بينها . لابد أن يتضمن انتقاء ما قبل التوظيف شهادة تصديق للتوظيف ، فحوصات السجل الإجرامي ، اختبارات المخدرات ، فحوصات المراجع . ويمكن أن تثبت صحة بطاقات التأمين الاجتماعي عن طريق الاتصال بإدارة التأمين الاجتماعي . ويمكن أن يتجنب أصحاب العمل اتهامات التمييز بإثبات صحة وثائق كل المتقدمين ، وليس المشكوك فيهم فقط .

التمييز Discrimination : يجب ألا يستخدم أصحاب العمل ما يُسمى باستمارة تصديق الأهلية للتوظيف (انظر الشكل 6-9) للتمييز على أساس العرق أو الموطن . لا يوفر مطلب تصديق الأهلية أي أساس لرفض المتقدم لمجرد أنه أجنبي أو ليس مواطناً أمريكياً أو أجنبياً يقيم بالولايات المتحدة ، ما دام الشخص يستطيع تقديم ما يثبت هويته وأهليته للتوظيف .

وقد كانت أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام 2001 ، صعوداً واضحاً لادعاءات التمييز على أساس الدين والأصل القومي ، فيما بين الموظفين والمتقدمين .

واليوم ، فكل المسافرين تقريباً الذين بحاجة إلى تأشيرات سفر ، لابد من إجراء مقابلات شخصية لهم في مقار قنصلياتهم المحلية . ورغم ذلك ، فإن مشروع قانون ترخيص التخصيصات لإدارة العدل Justice

1- استئجار المواطنين والأجانب المرخص لهم قانونياً بالعمل بالولايات المتحدة .
2- نصح جميع المتقدمين الجدد بسياستك .
3- أن تطلب من كل الموظفين الجدد إكمال وتوقيع استمارة التصديق التي حددتها هيئة الهجرة والتجنيس لإقرار أنهم أهل للوظيفة .
4- فحص الوثائق التي يقدمها الموظفون ، وتسجيل المعلومات حول الوثائق في استمارة التصديق ، وتوقيع الاستمارة .
5- الاحتفاظ بالاستمارة لثلاث سنوات أو لمدة سنة واحدة بعد توظيف الفرد ، أيهما أطول .
6- إن طلب إحضار الاستمارة لفحصها من قبل INS أو Department of labor officers ، وغير مطلوب أي تقارير

شكل (6-9) الإجراءات في الامتثال لقانون الهجرة

Department Appropriations Authorization ، الموقع منذ عدة سنوات ، يجيز لإدارة العدل محاربة الإرهاب ، ولكنه أيضاً يسهل للمتخصصين الأجانب في مجال الهندسة أن يحصلوا على تأشيرات H-IB ووظائف في الولايات المتحدة .

تحسين الإنتاجية من خلال HRIS (أنظمة الاختبار والمتابعة الآلية الشاملة للمتقدم):

Improving Productivity Through HRIS: Comprehensive Automated Applicant Tracking and Screening Systems

إن أنظمة متابعة المتقدم التي قدمناها في الفصل الخامس ، تقوم بما هو أكثر من تجميع خلاصة مواقع الشبكة الإلكترونية ، ومتابعة سير المتقدمين أثناء عملية الاستئجار . وكذلك فإن الأنظمة الجديدة تقوم بثلاثة أمور لمساعدة الشركات في انتقاء المتقدمين :

أولاً : يستخدم غالبية أصحاب العمل أنظمة متابعة المتقدم (ATS) للتخلص من المتقدمين الذين لا يحققون الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية غير القابلة للتفاوض ، مثل الخضوع لاختبارات المخدرات أو حمل رخصة القيادة .

ثانياً : يستخدم أصحاب العمل أنظمة متابعة المتقدم (ATS) المتقدمة لاختبار وانتقاء المتقدمين عن طَريق النت . وهذا يتضمن اختبارات المهارات عبر شبكة النت (في المحاسبة ، على سبيل المثال) ، واختبار المهارات المعرفية (مثل الفهم الميكانيكي) ، وحتى الاختبار النفسي . البعض يصمم أنظمته لمتابعة المتقدمين لانتقاء الأمور غير الملموسة . فمثلاً ، تحتاج معدات إعادة التصنيع Recreation Equipment نظاماً يلائم بين مهارات المتقدم وثقافة الشركة ، وعلى وجه الخصوص ، تحديد المتقدمين الذين لديهم ميل للعمل في مجموعات/ فرق . عملت الشركة بنظام متابعة المتقدمين الخاص بها لتكييف نظامها للقيام بذلك .

ثالثاً :الأنظمة الأجدد لا تنتقي المرشحين فحسب ، لكنها كذلك تكتشف «الموهوبين المختبئين» . وبفضل الإنترنت ، غالباً ما يبعث المتقدمون بملخصاتهم عبر مدى واسع من الفرص الوظيفية ، آملين في أن تساعدهم طريقة إجبارية في حدوث مباراة بين مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة المدرجة . بالنسبة لغالبية أصحاب العمل ، فهذا يُعد إزعاجاً للاختبار .

لكن بالنسبة للذين يصممون ATS الخاصة بهم ، فإنه يمكن أن يحدد الموهوبين من بين المرشحين وتعيينهم في الوظيفة التي تناسبهم في الشركة ، والتي لا يعرفها المتقدم حينما يقدم طلب الوظيفة . يدرج الشكل (6-10) ما الذي يجب أن يقوم به ATS الفعال .

صاحب العمل الذي يفكر في تطبيق ATS لابد أن يسعى لتحقيق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية. فلابد أن يكون ATS:

- سهل الاستخدام .
- قادراً على الاندماج في برنامج HRIS القائم بالشركة ، وبذلك يمكن أن تنساب البيانات عن المرشح المستأجر حديثاً إلى نظام HRIS لجدول الرواتب .
- قادراً على الحصول ، ومتابعة ، وإعداد تقارير عن بيانات EEO الخاصة بالمتقدم .
- قادراً على تقديم تقارير إنجاز اختيار الموظف ، بما فيها «الوقت الواجب شغله» ، «وتكلفة الاستئجار» و«مصدر إحصائيات المتقدم» .
- تسهيل جدولة ومتابعة مقابلات المرشحين ، والتواصل عبر البريد الإلكتروني ، والاستمارات الكاملة ، بما فيها العروض الوظيفية .
- توفير اختيار وتصنيف أتوماتيكي للمرشحين على أساس المهارات الوظيفية .
- توفير خدمة إعلان الوظيفة الداخلية التي تدعم المتقدمين من الموظفين الحاليين وبرامج تحويل الموظف .
- قادراً على تحويل وظائف البريد إلى وظائف تجارية مثل www.monster.com .
- القدرة على دمج وظيفة ATS في موقع شركتك الإلكتروني ، على سبيل المثال ، ربطها بقسم «المهن في موقعك» .
- القدرة على أن ينهض بأعباء الإبداع ووقف الموافقات .

شكل (6-10) قائمة اختبار لما يجب التحقق منه في (ATS)

الخلاصة : SUMMARY

في ضوء دراستنا لهذا الفصل ، نستخلص النقاط التالية :

1- ناقشنا تقنيات عديدة للكشف ، والاستدلال ، واختيار المتقدمين للاختبار . وأولى هذه الطرق الاختبار .

2- كما أوضح خبراء علم النفس ، تعبير «الثبات» يعني تكافؤ نفس الامتحانات لنفس الأفراد في فترتين من الوقت . وهنا يجب أن نركز على التركيب النفسي ، ومكانة الاستجابات في نفس الاختبار .

3- صدق الاختبار يجيب عن السؤال «ماذا يقيس هذا الاختبار؟» ولقد ناقشنا صدق المعيار وصدق المحتوى . ويعني صدق المعيار بيان أن أولئك الذين يبلون بلاء حسناً في الاختبار سيكونون كذلك في الوظيفة . وصدق المحتوى تعني إظهار أن هذا الاختبار يشكل عينة عادلة لمحتوى المهنة .

4- هناك طرق متعددة لاختبارات طاقم العمل ، وهي تشمل اختبارات الذكاء ، واختبارات المهارات البدنية ، واختبارات الإنجاز ، واختبارات الاستعداد ، والميول واختبار الشخصية .

5- لكي يكون اختبار الاختيار نافعاً يجب أن تكون الدرجات مرتبطة بالأداء ، وهكذا نقيم الاختبار ،

وهذا يتضمن 5 خطوات (1) تحليل المهنة (2) اختيار الاختبارات (3) إجراء الاختبار (4) علاقة الدرجات بالمعايير (5) مراجعة النتائج على فترات .

6- عند توافر الحقوق المتساوية ، فإن المستخدم يجب أن يكون قادراً على إثبات أن هذه الاختبارات تدل على نجاحه أو فشله في المهنة ، وهذا يتطلب دراسة تقييم ، رغم أن وسيلة التقييم الأخرى مقبولة .

7- هناك خطوط عريضة للاختبار وهي (A) استخدام الاختبارات كعمل مكمل . (B) تقييم الاختبارات للمهنة (C) تحليل مقاييس الاستخدام الحالية (D) الحذر من اختبارات معينة (E) استخدام علم النفس عن طريق الخبير (F) الحفاظ على الظروف المناسبة للجميع .

8- يعتمد أسلوب اختبار عينات العمل على الافتراض بأن أفضل المؤشرات للأداء الفعلي لنفس الوظيفة (أو وظيفة مشابهة تماماً) للتنبؤ بالأداء الوظيفي المستقبلي . وتكون الخطوات كالتالي : 1- تحليل خبرة العامل القديمة . 2- أن يكون هناك خبراء لهذا الغرض . 3- اختبار عينات للعمل . 4- تقسيم هذه المهام إلى خطوات . 5- اختبار المتقدم . 6- إيجاد علاقة بين نتائج العينة والأداء في العمل .

9- تعد مراكز تقييم الإدارة إحدى أدوات الاختيار ، وتعرض المتقدمين لسلسلة من التدريبات الحياتية الواقعية . تتم ملاحظة الأداء وتقييمه من قبل الخبراء الذين يفحصون تقييماتهم عن طريق ملاحظة المشاركين عن الرجوع لوظائفهم . تتضمن أمثلة «الحياة الواقعية» لعبة محاكاة العمل ، وتدريب في السلة ، والمناقشات الجماعية .

10- رغم أن معظم الناس لا يفضلون إعطاء مراجعهم السيئة ، إلا أن معظم الشركات ما زالت تجري نوعاً ما من فحص المرجع . وقد يكون ذلك مفيداً في رفع الرايات الحمراء ، والاستفتاءات ، وقد تزيد من فائدة الإجابات التي تتلقاها .

11- من ضمن أدوات الاختبار الأخرى جهاز كشف الكذب ، واختبارات الأمانة ودراسة خط اليد . وبينما تبدو دراسة خط اليد ذات قيمة أقل في التنبؤ ، إلا أنه تم استخدام اختبارات الأمانة عبر الورقة والقلم بنجاح رغم وجوب استخدامها مع مراعاة القضايا القانونية والأخلاقية التي تتضمنها .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1- ما الفارق بين الصدق والثبات؟ وما أوجه التشابه بينهما؟

2- كيف يمكن تحديد صدق الاختبار؟ وكيف يمكن أن تكون هذه المعلومات مفيدة للمدير؟

3- لماذا تعتقد أن خبيراً نفسياً مؤهلاً أن يكون موجوداً في كل شركة تريد اختبار طاقم العمل؟

4- اعط أمثلة للاهتمامات الوظيفية التي يمكن أن تساهم في تحديد النجاح في مهنة ما مثل أستاذ جامعي ، أو محاسب ، أو مبرمج كمبيوتر؟

5- لماذا من المهم معرفة الخلفية السابقة للمتقدم؟ وكيف يمكن ذلك؟

6- كيف تتغلب على مشكلة أن المستخدمين السابقين في شركات أخرى يعطون معلومات غير صحيحة؟

7- كيف يحمي المستخدمون أنفسهم من ادعاءات التوظيف المتهاون؟

أنشطة فردية وجماعية : INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1- اكتب مقالاً قصيراً يناقش بعض الاختبارات الأخلاقية والقانونية في إجراءات الاختبار .

2- عاملاً بشكل منفرداً في جماعات ، طور قائمة من أساليب الاختبار الخاصة التي تقترحها على عميدك لكي يستخدمها في توظيف أستاذ HR التالي في مدرستك . ووضح سبب اختيارك لكل أسلوب .

3- عاملاً بشكل فردي أو في جماعات ، اتصل بناشر أحد الاختبارات المعيارية مثل Scholastic Assessment Test واحصل منه على معلومات مكتوبة بخصوص الاختبار وثباته ، وقدم تقريراً مختصراً في الفصل يناقش ما يفترض أن يقيسه الاختبار ، والمدى الذي إليه تعتقد أن الاختبار يفعل ما يفترض أن يفعله ، على أساس درجات الصحة والاحتمالية المذكورة في التقرير .

4- يدرج ملحق «مواصفات الاختبار» في HRCI في نهاية هذا الكتاب المعرفة التي يذاكرها الفرد من أجل احتياجات امتحان شهادة HRCI في كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية (كما في الإدارة الإستراتيجية ، وتخطيط القوى العاملة ، وتطوير الموارد البشرية) . في مجموعات من 4 أو 5 طلاب ، قم بأربعة أشياء : 1- مراجعة هذا الملحق الآن . 2- تحديد المادة في هذا الفصل التي تتعلق بالمعرفة المطلوبة التي يدرجها الملحق . 3- كتابة أسئلة اختبار من متعدد حول هذه المادة التي تعتقد أنها مناسبة للتضمين في امتحان HRCI . 4- إن سمح الوقت ، اجعل أحد أفراد فريقك يعلق أسئلة الفريق أمام الفصل ، وبالتالي تستطيع الفرق الأخرى أخذ أسئلة امتحان الآخرين .

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

اختبار لموظف حجز : A Test for a Reservation Clerk

الغرض : إعطاؤك تدريباً عملياً في عمل اختبار لقياس قدرة معينة لوظيفة موظف حجز طيران لخط طيران رئيس . وإن سمح الوقت ، سيكون بإمكانك تجميع اختباراتك في طقم الاختبار .

الفهم المطلوب : قررت شركة الطيران لعرض وظائف حجز إلى آسيا . لابد أن تكون ملماً تماماً بإجراءات عمل اختبار للموظفين ، ولابد تقرأ الوصف التالي لواجبات موظف حجز الطيران .

يتصل العملاء بموظفي حجز الطيران للحصول على جداول الطيران ، والأسعار وخطوط الرحلات . يبحث موظفو الحجز عن المعلومات المطلوبة عن أنظمة الجداول الزمنية لرحلات الطيران ، والتي يتم

تحديثها دوماً . لابد أن يتحدث الموظف بوضوح ، وأن يتعامل بلطف وبسرعة مع العميل ، وأن يكون قادراً على إيجاد رحلات طيران بديلة .

تناسب احتياجات العميل أو العميلة ، وبشكل سريع . ولابد من إيجاد رحلات الطيران البديلة وأسعارها بسرعة ، حيث يجب ألا ينتظر طويلاً ، لذا لابد أن تبقى مجموعة عمليات الحجز على معايير فاعليتها . غالباً ما يكون من الضروري أن ننظر إلى الطرق المتعددة ، حيث ربما يكون هناك اثنا عشر أو يزيد من الطرق البديلة بين نقطة البداية والجهة المقصودة للعميل .

قد تفترض أننا سنستأجر ثلث المتقدمين للعمل كموظفي حجز . وبالتالي ، فإن هدفك هو خلق اختبار مفيد في اختيار ثلث المتقدمين .

كيف تضع التدريب والتعليمات : قسِّم الفصل إلى مجموعات من 5 إلى 6 طلاب . المرشح المثالي لابد أن يكون لديه عدد من المهارات والقدرات التي تؤهله لأداء هذه الوظيفة جيداً . ومهمتك هي اختبار إحدى هذه القدرات وعمل اختبار لقياسها . استخدم المواد المتاحة فقط في الغرفة . لابد أن يسمح الاختبار بالحساب الكمي للدرجات ، وقد يكون اختباراً فردياً أو جماعياً .

اذهب إلى مجموعتك المعينة ، وطبقاً لمناقشتنا لتطوير الاختبار في هذا الفصل ، لابد أن تقوم كل مجموعة بعمل قائمة من القدرات المتصلة بالنجاح في وظيفة موظف حجز الطيران . وعندئذ لابد أن تقوم كل مجموعة بترتيب تلك القدرات حسب أهميتها على معيار خماسي الدرجات . وعندئذ ، طور اختباراً لقياس ما تعتبر أنها القدرة الأهم ، إن سمح الوقت ، لابد أن تجمع المجموعات الاختبارات المتعددة من كل مجموعة . وإن أمكن ، اترك الوقت لمجموعة من التلاميذ لتأخذ مجموعة الاختبارات .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

أين قيصري : Where's My Czar

منذ سنوات قليلة ، قام فريق البيت الأبيض للرئيس بوش ، باتخاذ قرار توظيف يبدو موضع شك . ليس واضحاً كم الاختبار الذي قاموا به ، أو من قام به ، لكن بمجرد أن زكي البيت الأبيض مدير شركة Nebraska توني ريموندا ليكون سكرتيراً مساعداً للتجارة للتصنيع في الإدارة (قيصر التصنيع) ، اضطر السيد ريموندا لسحب اسمه من الاعتبار .

سحب المرشح اسمه بعد انتقاده من قبل المرشح الديموقراطي جون كيري . لابد أن يقوم قيصر الرئيس للتصنيع بمهام عديدة ، ومن بينها تطوير استراتيجيات ليزيد من قوة الصناعة الأمريكية ويخلف قدراً أكبر

من وظائف التصنيع في الولايات المتحدة (مهمة حاسمة ، باعتبار أن نحو 3 ملايين وظيفة فقدتها الولايات المتحدة في السنوات الثلاث السابقة) . لكن ، انتهى الأمر إلى أن السيد ريموندا أدار شركة تصنيع Nebraska التي كانت قد أنشأت مصانع لها في الصين ، وأخرج حصة من وظائف شركته هناك . قال السيناتور كيري إن السيد ريموندا كان يبدو الشخص الأمثل الذي يناصر الاحتفاظ بالوظائف في الولايات المتحدة .

قالت إدارة بوش إن انسحاب ريموندا كانت له صلة بقضايا سياسية في Nebraska وليست له علاقة بالجلبة التي أثارها كيري . في مقابلة CNBC ، قال سكرتير التجارة دون إيفانز إن الإدارة ستواصل البحث عن مرشحين . بالنسبة لفريق البيت الأبيض المعروف بالعمل الجاد لكي يكون متحداً للغاية في الطريقة التي يقوم بها بالأشياء ، لابد وأن الموقف معقد نوعاً ما . الآن ، يسألك الرئيس بوش النصيحة .

1- ما هو التوصيف الواجب للوظيفة؟
2- ما هي المواصفات المثالية للوظيفة للشخص في هذا المنصب؟
3- كيف يمكننا إجراء الاختبار لهذا المنصب؟ وما هي أدواته؟
4- أين تعتقد أننا أخطأنا؟

اختبار الأمانة في شركة كارتر للتنظيف الجاف:

Honesty Testing at Carter Cleaning Company

تقص جنيفر كارتر ، رئيسة شركة كارتر للتنظيف مع أبيها فيما يتعلق بطبيعة العمل لديها ، فلا توجد مشكلة في الواقع في طبيعة العمل من حيث مثلاً الكي ، واستعمال المواد الكيميائية ، فيمكن الكشف عن ذلك في اختبار سريع لا يتجاوز 20 دقيقة ، كما هو الحال في اختبار الآلة الكاتبة . وكما توضح جنيفر ، أنه بالنسبة لموظفي الآلة الكاتبة ، «سواء أكان المتقدمون يعرفون كي الملابس بالسرعة الكافية أو يعرفون استخدام سرعتهم بتجربتهم في الوظيفة» . وعلى الجانب الآخر ، فإن اختيار المتقدم للعمل بالمخازن يمكن أن يكون صعباً إلى حد محبط ، بسبب طبيعة بعض الصفات الأخرى التي تبحث عنها جنيفر . إن اثنتين من أكثر المشكلات صعوبة والتي تواجه الشركة هما إعادة تنظيم ، وأمانة الموظف . تحتاج جنيفر وأبوها إلى حد بعيد لتنفيذ التدريبات التي تقلل معدل إعادة تنظيم وتحول الموظف . إن كانت هناك طريقة للقيام بذلك من خلال اختبار الموظف وأساليب الاختبار ، فإن جنيفر تود أن تعرفها نظراً لضياع وقت الإدارة وضياع المال عن طريق الحاجة التي لا تنتهي لاستئجار موظفين جدد . وكان الهم الأكبر لجنيفر ووالدها هو الحاجة لتأسيس ممارسات جديدة لانتقاء الموظفين الذين يمكن التنبؤ بسرقتهم من أموال الشركة .

تمثل السرقة أقصى أنواع المشاكل التي تواجهها الشركة ، وهي لا تقتصر على الأشخاص الذين يتعاملون في مجال النقود ، بل تجاوزتها إلى العاملين في المجال اليدوي ، حيث لجأ بعضهم إلى فتح الشركة

في ساعة مبكرة قبل ميعاد الفتح ، دون وجود المدير ، للحصول على مقابل الكي والتنظيف الذي يقومون به باستخدام إمكانات الشركة ويذهب لحساب جيوبهم ، ومن المعتاد أن يكون هناك شخص أو أكثر من هؤلاء الذين يسرقون المخزون . ويعني ذلك أن يفحص الموظف جيرانه ليختار ملابس لتنظيفها وكيها في الشركة ، باستخدام إمكانات الشركة والغاز والطاقة . من المعتاد بالنسبة للشخص غير المراقب أن يقبل طلبات تنظيف وغسيل متعجلة ساعة ، فينظفون ويكوون تلك الأشياء ، ويرجعونها إلى العميل مقابل مبلغ مالي دون استخراج تذكرة مناسبة للشيء . وبالطبع تذهب النقود إلى جيب العامل بدلاً من أن تذهب إلى السجل النقدي للشركة .

وحدث ولا حرج عن أولئك الذين يعملون في استلام النقود . تقول جنيڤر : «قد لا تؤمن بالإبداع الذي يستخدمه الموظفون للتحايل على الإدار ة التي أسسناها للقضاء على السرقة» . ومن الأمثلة المفرطة لهذا الإبداع الجنائي ، يخبرنا جاك بالقصة التالية : لتخفيض كمية النقود التي كان يسرقها الموظفون لدىَّ ، علقت لافتة صغيرة أمام جميع أمناء تسجيل النقدية ، وكانت تقول «ستكون الحوالة السليمة معفية من الضريبة إن لم نعطك إيصالاً بالنقدية حينما تدفع . اتصل بـ 552-0235 ، كان هدفي من هذه اللافتة إرغام كل موظفي النقدية من وضع إيصالاتهم في سجل النقدية ، حيث سيسجلها المحاسبون . وبعد ذلك ، إن كانت كل النقدية التي ذكرت مسجلة في سجل النقدية ، فسيكون لدينا تحكم أفضل على السرقة في المتاجر ، صحيح وجد أحد المديرين طريقة شيطانية للتحايل على ذلك . ذهبت إلى المتجر ذات ليلة ولاحظت أن سجل النقدية الذي يستخدمه هذا المدير لا يبدو صحيحاً ، رغم وجود اللافتة على النحو الصحيح أمامه . توصلت إلى أنه كان كل يوم بعد الظهر في نحو الساعة الخامسة ، حينما يغادر الموظفون الآخرون ، يقوم هذا الشخص بسحب سجل النقدية من صندوق يخبئه عبر الهاتف . لكن لم يكن معروفاً لنا ولهم لما يقرب من خمسة أشهر أن المبيعات التي تدخل لما يقرب من الساعة يومياً ، يتم تسجيلها في سجله النقدي ، وليس سجلي . وقد استغرق ذلك وقتاً طويلاً لتحديد أين تذهب النقدية» . وفيما يلي أسئلة ترغب جنيڤر في أن تجد إجابة لها :

الأسئلة : Questions

1- ما هي المزايا والعيوب التي ستعود على شركة كاتر من إجرائها اختبارات الأمانة على العاملين لديها؟

2- ما هي الطرق الأخرى التي يمكن أن تستخدمها الشركة لرصد السرقة؟ وكيفية إجراء ذلك؟

3- كيف يمكن أن تنهي شركتها عمل المستخدمين الذين يضبطون في الشركة؟ وما هي إجراءات ذلك؟ وكيف يمكن التنبيه على الشركات الأخرى عند ذهابهم للعمل بها؟

نقل الإستراتيجية إلى سياسات HR وحالة تطبيقية: TRANSLATINC STRATEGY INTO HR POLICIES AND PRACTICESCASE: THE HOTEL PARIS فندق باريس:

اختبارات التوظف:

تتمثل السياسة التنافسية لفندق باريس في «استخدام خدمة مميزة للضيف ، لتمييز خصائص الفندق ، وبالتالي زيادة فترة الإقامة ، ومعدل عودة الضيوف ، وبالتالي تدعيم العائدات والربحية» . والآن لابد أن تصيغ ليزا كروز مديرة شئون العاملين سياسات ونشاطات وظيفية تدعم تلك الإستراتيجية التنافسية ، عن طريق استنباط سلوكيات وكفاءات الموظف المطلوبة . لخص بيان الحساب لشئون العاملين العلاقات المتضمنة .

وكما فكرت فيما يجب عمله لاحقاً ، عملت ليزا كروز مديرة شئون العاملين في فندق باريس أن اختبار الموظف يلعب الدور الرئيس في خططها . كان الفندق لديه سياسة اختبار غير رسمية يحصل من خلالها مديرو الفندق المحليون على استمارات طلب التوظف ، ويجرون مقابلات للمتقدمين . ويفحصون مراجعهم .ورغم ذلك ، نتج عن مشروع القائد الذي يستخدم اختبار التوظيف لخدمة الناس في فندق شيكاغو نتائج مروعة . وجدت ليزا علاقات متينة وواضحة بين أداء الاختبار ومعدل كفاءات وسلوكيات الموظفة مثل سرعة التسجيل بالفندق/ المغادرة ، تحول الموظف ، نسبة المكالمات التي كان يجاب عليها بالترحيب المطلوب . وبشكل واضح ، كانت مهيأة لأمر ما . فقد عرفت أن قدرات وسلوكيات الموظف مثل تلك المترجمة في أنواع من الخدمات المتطورة المقدمة للضيف والتي يحتاج الفندق لتنفيذ استراتيجيته وبالتالي ، فقد قررت إجراءات الاختبار الأفضل .

يريد فريق ليزا ، الذي يعمل مع خبير نفس صناعي ، أن يصمم مجموعة من الاختبارات التي يعتقدون أنها تنتج الموظف ذا الأخلاق الرفيعة والصبور والقائد ، والذي يبحثون عنه . وهي تتضمن على الأقل ، اختبار عينات العمل لمرشحي المكتب الأمامي ، واختبار الشخصية الذي يهدف إلى غربلة المتقدمين الذين يفتقدون الثبات الانفعالي .

الأسئلة : Questions

1- قدم مثالاً مفصلاً لاختبار عينات العمل في الصفوف الأمامية؟
2- قدم مثالاً مفصلاً لسؤالين من اختبارات الشخصية المحتملة؟
3- ما هي الاختبارات التي تقترحها على ليزا؟ ولماذا؟

الفصل السابع

مقابلات مع طالبي التوظيف

Interviewing Candidates

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - **تحديد الأنماط الرئيسة لمقابلات اختيار الموظفين.**

2 - **شرح وتوضيح ستة عوامل على الأقل تؤثر على جدوى المقابلات.**

3- **شرح وتوضيح الإرشادات التي تمكن المرء من إدارة المقابلات الشخصية بنجاح.**

4- **إدارة المقابلات الشخصية مع المرشحين لوظيفة ما بكفاءة.**

أجرى موقع Careerbuilder.com مؤخرًا ، دراسة مسحية ، شملت أكثر من 400 مسئول إداري ، يبحثون عن موظفين جدد ، طلب منهم أن يذكروا أبرز العيوب التي دفعتهم لرفض شخص معين متقدم لنيل الوظيفة . فجاء سلوك المرشحين للعمل أثناء المقابلة الشخصية على رأس قائمة أسباب الرفض ، حيث أبدى العديد منهم مللاً أو غطرسة لافتة خلال المقابلة . ومن الأمثلة على ذلك ، قول أحد المديرين الذين شملتهم الدراسة عن متقدم للوظيفة : طلب مني الإسراع في إجراء المقابلة لارتباطه بموعد على الغداء ، وقال آخر : أخبرني بأن السبب الوحيد لوجوده هنا هو رغبة والدته في حصوله على وظيفة ، وذكر ثالث : أحد المتقدمين للوظيفة استخدم ألفاظًا بذيئة في وصف سلبيات مديره السابق ، بينما تعجب رابع من أن أحد المتقدمين للعمل لم يكن مرتديًا حذاءً أثناء المقابلة .

ركز الفصل السادس « اختبار الموظفين واختيارهم» على الأساليب المهمة التي يتبعها المديرون في اختيار الموظفين . ويهدف هذا الفصل«مقابلات مع طالبي التوظيف» إلى تعزيز كفاءتك في استخدام أهم أدوات الفحص : عقد مقابلة شخصية . تتضمن الموضوعات الرئيسة التي يتناولها الفصل ، مثل أنماط

المقابلات الشخصية ، والعوامل التي قد تقوِّض جدوى مقابلة شخصية ، وكيفية التخطيط وإجراء مقابلة شخصية فعالة . أما في الفصل القادم «تدريب وتنمية الموظف» فسنعود إلى الأساليب التي يمكنك استغلالها للتأكد من أن الموظفين الجدد الذين عينتهم يملكون المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بوظائفهم .

الملامح الأساسية للمقابلات الشخصية:

BASIC FEATURES OF INTERVIEWS

المقابلة الشخصية هي إجراء يهدف للحصول على معلومات من شخص من خلال إجابات شفهية على أسئلة شفهية . أما المقابلة الشخصية للاختيار - والتي سنركز عليها في هذا الفصل - فعبارة عن إجراء انتقائي مصمم للتكهن بمستوى الأداء المستقبلي في الوظيفة ، اعتماداً على الإجابات الشفهية على الأسئلة الشفهية الموجهة للشخص الذي أجريت معه المقابلة .

ونظراً **لأن المقابلة الشخصية مجرد واحدة من أدوات عديدة للاختيار** ، فإن البعض قد يتساءل عن السبب وراء تخصيص فصل كامل لهذه الأداة . في الواقع ، هناك أكثر من سبب . أولاً : أن المقابلة الشخصية هي أكثر أدوات اختيار الأفراد شيوعًا . رغم أنه ليس كل أصحاب الأعمال يعتمدون على الاختبارات ، أو حتى التحقق من المراجع ، من المعتاد أن يجري أصحاب الأعمال مقابلة شخصية مع شخص ما قبل تعيينه . وبذلك يتضح أن المقابلات الشخصية أداة إدارية لا استغناء عنها . ثانيًا : يميل غالبية الأفراد للاعتقاد بأن قدراتهم على إدارة المقابلات الشخصية أفضل مما هي عليه بالفعل . وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن أقل من 34% ممن يجرون مقابلات شخصية تلقوا تدريبًا بهذا المجال ، ومع ذلك كانوا على ثقة من قدرتهم على تحديد أفضل المرشحين ، بغض النظر عن أسلوب المقابلة الذي تم الاعتماد عليه .

مثلما سنرى لاحقًا ، تعرضت المقابلات الشخصية كأداة لانتقادات الخبراء ، بسبب انخفاض مستوى جدواها . إلا أن دراسات أجريت مؤخراً توصلت لنتائج أكثر إيجابية . ومن الممكن حال عقد مقابلة شخصية بصورة ملائمة أن تتحول لمؤشر للأداء أفضل بكثير عما سبق اعتقاده ، ولا تقل في مستواها عن الكثير من أدوات الاختيار الأخرى .

أولاً : تحديد الأنماط الرئيسة لمقابلات اختيار الموظفين

أنماط المقابلات الشخصية: Types of Interviews

يستخدم المديرون داخل بيئة العمل ، العديد من أنماط المقابلات الشخصية ، مثلاً هناك مقابلات الاختيار والتقييم ، والترك . مقابلة التقييم عبارة عن مناقشة تجري بعد تقييم للأداء ، يتناقش خلالها مشرف وموظف حول مستوى تقدير الموظف ، والإجراءات الإصلاحية التي يمكن اتخاذها . عندما يترك موظف شركة ما لأي سبب ، فإنه غالبًا ما تعقد معه مقابلة ترك ؛ ترمي هذه المقابلة لاستخلاص معلومات قد تكشف لصاحب العمل مزايا وعيوب الشركة . وتنطبق الكثير من الأساليب المذكورة في هذا الفصل ، على

مقابلتي التقييم ، والترك على حد سواء . لكننا سنرجئ تقديم شرح واف لهذين النمطين من المقابلات الشخصية حتى الفصلين التاسع والعاشر ، على الترتيب . حيث سنركز اهتمامنا هنا على مقابلات الاختيار . يمكننا تصنيف مقابلات الاختيار تبعًا لـ : 1- هيكل أو بنية المقابلة . 2 - محتواها ، أي أنواع الأسئلة المطروحة خلال المقابلة . 3- كيفية إدارة الشركة للمقابلات الشخصية .

المقابلات المخططة مقابل المقابلات غير المخططة (الحرة) :

Structured Versus Unstructured Interviews

خلال المقابلات الحرة أو غير الموجهة ، لا يتبع المدير عادة نموذجًا محددًا للمقابلة . غياب هيكل محدد للمقابلة الشخصية ، يسمح لمن يديرها بطرح أسئلة تتابعية ، وتناول النقاط المهمة التي تطرح نفسها خلال الحديث باستفاضة . وعليه فإن الأفراد المتقدمين للوظيفة ذاتها قد لا يواجهون نفس الأسئلة . في إطار هذه المقابلات ، لا يتم تحديد سوى القليل من الأسئلة سلفًا ، أما غالبية الأسئلة فعادة ما تأتي بصورة تلقائية ، ونادرًا ما تتوافر إرشادات رسمية لتقييم الإجابات ؛ لذا فإن هذه المقابلة أشبه بمحادثة عامة .

في المقابل ، نجد أنه أثناء المقابلة المخططة أو الموجهة ، يحدد صاحب العمل الأسئلة مسبقًا ، وربما أيضًا يضع تقييمًا لمدى ملاءمة عدد من الإجابات المحتملة . يعد أسلوب ماكموراي McMurray في عقد المقابلات ، من الأمثلة المبكرة في هذا الصدد . في ظل هذا النمط ، يتبع المسئول عن إدارة المقابلة نصًا مطبوعًا يطرح من خلاله سلسلة من الأسئلة ، من عينة كيف حصل الشخص على وظيفته الحالية؟ . ويعتمد المسئول على تعليقات مطبوعة أسفل الأسئلة (مثل هل اعتمد/ اعتمدت على الذات في الحصول على الوظيفة؟) كمرشد له في تقييم الإجابات .

ومن الملاحظ هنا ، أن بعض الخبراء يقصرون مصطلح المقابلة المخططة على المقابلات المعتمدة على عدد من الأسئلة المتعلقة بالعمل المنتقاة بعناية مع إجابات محددة سلفًا يطلب القائم بالمقابلة من جميع المرشحين الاختيار منها . بيد أنه عمليًا لا تدور المسألة حول المقابلات المخططة مقابل غير المخططة ، وذلك لأن فكرة التخطيط نسبية . مثلاً ، يرغب المدير أحيانًا في توافر مجموعة نموذجية من الأسئلة لضمان عدم إغفاله أي أسئلة بدون قصد . في هذه الحالة ، قد يختار القائم بالمقابلة الشخصية بعض الأسئلة ، مثلما هو موضح في الشكل (7-1) . وتوضح إرشادات المقابلة المخططة الواردة في الشكل (7-2) توجهًا أكثر هيكلية . من الأمثلة الأخرى ، استخدام وزارة الأمن الداخلي الأمريكية إرشادات محددة موضحة في الشكل (7-3) للمساعدة في تفحص المتقدمين للانضمام لضباط حرس السواحل . وتتضمن الإرشادات إجراءات رسمية لتصنيف المتقدمين ، بجانب تمكينها القائمين بالمقابلات الشخصية المتواجدين بمناطق جغرافية متباعدة من إنجاز ملء بيانات النموذج عبر شبكة الإنترنت . ومثلما سنشرح بتفصيل أكثر لاحقًا في هذا الفصل ، فإن هناك سبلاً مختلفة لهيكلة مقابلة شخصية ، والكثير منها لا علاقة له باستخدام إرشادات مهيكلة مثل تلك المذكورة سلفًا .

التاريخ	نموذج استمارة مقابلة لبرامج الضباط	قسم الأمن في هوملاند

اسم المقدم (الأخير ، الأول ، الوسط)

توجيهات : نموذج المقابلة هذا ، صُمم لمساعدة لجنة الاختيار للوصول إلى توافق في الآراء بشأن الأسس الموضوعية لطالب الوظيفة بعد الفحص . النموذج يستند إلى حد كبير ، على تقرير تقييم الضباط ؛ ولذا يجب ألا ننسى أن المتقدمين بطلب التوظف لم يصبحوا ضباط حرس حدود بعد ، وبالتالي لابد أن يتم إعطاؤهم الفرص لعرض قدراتهم التي تظهر أنهم يمتلكون الشخصية والكفاءة اللازمة ليصبح ضابطاً ناجحاً . المقياس لكل فئة مذكورة بالأسفل مبني على معايير الأداء الموضحة في تقارير تقييم الأداء الخاصة بالضباط ؛ ويسمح بكتابة تعليقات داعمة للعلامات الرقمية لكل فئة ؛ قم بوضع هذه التعليقات بناء على ما تلاحظه أثناء عقد المقابلة ، أو ترى أنه يدعم عملية التوثيق ككل للمتقدم لطلب الوظيفة . تعليم المربعات في فئة الانطباع العام لابد أن تلخص توصيات اللجنة بخصوص مدى مناسبة المتقدم للخدمة كضابط حرس حدود .

التخطيط والتهيئة : القدرة على تحديد الأهداف ، وضع الأولويات والمواعيد النهائية لتنفيذها ، وتطوير الاستراتيجيات .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

استخدام الموارد : القدرة على إدارة الوقت ، والمواد ، والمعلومات ، والموارد المالية والبشرية .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

القدرة على التكيف : القدرة على تعديل طرق العمل والاولويات كاستجابة للمعلومات الجديدة ، وتغير الظروف المحيطة أو العقبات غير المتوقعة .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

التحدث والاستماع : القدرة على التحدث بكفاءة والاستماع للفهم والاستيعاب .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

الاهتمام بالآخرين : القدرة على مراعاة والتجاوب مع الاحتياجات الانسانية للآخرين وقدراتهم .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

توجيه الآخرين : القدرة على التأثير أو توجيه الآخرين لتحقيق المهام أو الأهداف .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

العمل الجماعي : القدرة على الإدارة ، والقيادة والمشاركة مع فريق العمل ، وتشجيع التعاون وتطوير روح العمل الجماعي

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

روح المبادرة : القدرة على إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة ، والاحساس بالمسئولية دون توجيه وإشراف .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

تحمل المسئولية : القدرة على التصرف بشكل أخلاقي ، وبشجاعة ، وباعتمادية ، وإلهام الآخرين بهذه الصفات .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

وجود المهنية : القدرة على جلب الثقة (السمعة الجيدة) لخفر السواحل من خلال أفعال الفرد ، السلوك والمظهر .

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

تعليقات :

الانطباع العام : قارن هذا المتقدم للوظيفة بالآخرين الذين عقدت معهم مقابلات . ظلل اثنين إلى سبعة مربعات التي تشكل توصية للاختيار .

غير مرض — مؤهل — واحد من كثير من المتنافسين على هذا البرنامج — نادر — متميز في

1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7☐

أسماء أعضاء اللجنة	الترتيب	قيادة/ وحدة	التوقيع	المقابلات المنعقدة

شكل (7-1) بعض الأسئلة النموذجية للقائم بالمقابلة الشخصية

تعرّف على قانون توظيف عقد المقابلات :

KNOW YOUR EMPLOYMENT LAW INTERVIEWING CANDIDATES

تفرض العديد من القوانين المعنية بالفرص المتكافئة في التوظيف ، منها الفصل السابع من قانون الحقوق المدنية الصادر عام 1964 وقانون الحقوق المدنية الصادر عام 1991 ، التحلي بالحرص عند طرح الأسئلة خلال المقابلات الشخصية للتوظيف ، خشية أن تتسبب في تعريض الشركات المعنية لاتهامات بالمعاملة التمييزية . وتنطوي الأسئلة حول عنصر ولون وديانة ونوع وسن المتقدم للعمل . ورغم أن القانون لا يجرم توجيه القائم بالمقابلة الشخصية لامرأة متقدمة لوظيفة سؤالاً حول حالتها الاجتماعية ، أو سؤال متقدم يبلغ الثمانين من عمره كم تبلغ من العمر؟ ، فإننا بالتأكيد لا ننصح بالإقدام على طرح مثل هذه الأسئلة . ومع ذلك ، بإمكان المدير طرح هذه الأسئلة طالما أنه قادر على إظهار أن صاحب العمل لا يمارس التمييز في الاختيار أو الدفاع عن اختياراته باعتبارها مؤهلاً مهنياً حقيقياً أو ضرورة يفرضها العمل .

وبالرغم من أن الاستفسارات من هذا النوع لا يجرمها القانون ، فإن هناك سببين لتجنبها ، أولهما : أنه رغم عدم تجريم القانون الفيدرالي لطرح هذه الأسئلة ، فإن العديد من قوانين الولايات والقوانين المحلية تجرمها . ثانيًا : أعلنت اللجنة الأمريكية عن حالة الاجتماعية للمتقدمين للعمل عن أعمارهم . وعليه ، فإن توجيه هذه الأسئلة قد يجذب انتباه اللجنة والهيئات التنظيمية الأخرى .

إذا افترضنا تقدم عضو من إحدى فئات المجتمع الخاضعة لحماية خاصة باتهام بممارسة التمييز ضد صاحب عمل ، ما الأمر الذي يمكنه دفع هيئة المحكمة لصالح صاحب العمل؟ توصلت دراسة أجريت حول دعاوى قانونية تتضمن شكاوى بممارسة التمييز خلال المقابلات الشخصية للعمل ، إلى أن أهم الإجراءات القادرة على ذلك هو توافر نموذج مهيكل ومتناغم لإدارة المقابلات الشخصية . وخلصت الدراسة إلى ثلاثة عناصر مرتبطة بهيكل المقابلة الشخصية كان لها الأثر في صدور أحكام لصالح أصحاب الأعمال ، أولاً : أسئلة موضوعية مرتبطة بالعمل . ثانيًا : وضع نظام معياري لإدارة المقابلات . ثالثًا : وجود العديد من المسئولين عن إجراء المقابلات الشخصية . بجانب ذلك ، من المهم أن يوضح القائم بمقابلة المتقدمين أن عملية المقابلة تتسم بالإنصاف ، وأن يتعامل القائم على إدارة المقابلة مع المرشح للعمل بمودة واحترام ، ويبدي استعداده لشرح عملية المقابلة وطبيعة الأسئلة والمنطق وراء صياغتها .

لكل من **المقابلات المخططة وغير المخططة** ، إيجابيات وسلبيات ، ففي المقابلات المخططة ، يسأل جميع القائمين بالمقابلات عامة جميع المرشحين الأسئلة ذاتها . ويعد هذا أحد أسباب اعتبار هذه المقابلات أداة ذات جدوى جديرة بالاعتماد عليها . بجانب ذلك ، بإمكان المقابلات الشخصية المخططة معاونة المسئولين الأقل موهبة في إجراء المقابلات الشخصية على إدارتها بصورة أفضل . كما أن إقرار نموذج موحد للمقابلات الشخصية يعزز من التناغم ، ويقوي من ارتباط الأسئلة بالعمل المطروح ، ويحد بوجه عام من تأثير العامل الشخصي (وبالتالي احتمالات التحيز) ، وقد يعزز القدرة على الصمود أمام أي دعاوى طعن قضائية في نتيجة المقابلات . رغم ذلك ، لا توفر المقابلات الشخصية المخططة دومًا فرصة كافية لمتابعة النقاط المهمة التي تظهر تلقائيًا خلال عقد المقابلة .

محتوى المقابلة الشخصية (أنماط الأسئلة) : Interview Content (Types of Questions)

يمكن تصنيف المقابلات الشخصية حسب المحتوى أو أنماط الأسئلة التي تحويها . في المقابلة الموقفية ، تسأل المتقدم للعمل كيف سيكون سلوكه في موقف معين . مثلاً ، يمكنك أن تسأل مرشحاً لمنصب إشرافي

كيف سيكون رد فعله حال تأخر أحد العاملين تحت مسئوليته لثلاثة أيام متتالية . وغالبًا ما تكون أفضل المقابلات الشخصية هي تلك المخططة والموقفية . في إطار هذا النمط ، تعتمد على أسئلة وإجابات موقفية محددة سلفًا . خلال المقابلات الموقفية المخططة ، يمكنك تقييم المرشح للعمل بالاعتماد على اختياره ، مثلاً ، بين توجيه إنذار للموظف المتأخر أو وقفه عن العمل لمدة أسبوع .

بينما تسأل المقابلات الموقفية المرشحين للعمل عن كيفية رد فعلهم تجاه موقف افتراضي قد يحدث اليوم أو غدًا ، فإن المقابلات السلوكية تسأل المتقدمين للعمل حول كيفية رد فعلهم تجاه مواقف حقيقية وقعت بالماضي . مثلاً ، عندما وجدت شركة «سيتيزنز بانكينج كوربوريشن» في ميتشيجان أن 31 من إجمالي 50 يعملون في مركز الاتصال التابع لها قد استقالوا خلال عام واحد ، قررت مديرة المركز ، سنثيا ويلسون ، الانتقال إلى المقابلات الشخصية السلوكية . كان السبب وراء رحيل الكثيرين من المركز نفورهم من اضطرارهم لمواجهة الأسئلة التي يطرحها عملاء غاضبون من وقت لآخر . لذا قررت ويلسون التوقف عن محاولة التكهن برد فعل المرشحين للعمل حال مواجهتهم عميلاً غاضباً . بدلاً من ذلك ، بدأت تطرح أسئلة سلوكية من عينة أخبرني عن موقف تحدثت خلاله مع شخص غاضب ، وكيف تمكنت من التغلب على الموقف . وأشارت ويلسون إلى أن هذه الأسئلة زادت صعوبة أن يتمكن المتقدم للعمل من خداع القائم بالمقابلة ، وفي العام التالي لم يتجاوز عدد المستقيلين من المركز أربعة أشخاص .

وتبدأ الأسئلة الموقفية بعبارات مثل : افترض أنك واجهت الموقف التالي . . . ماذا كنت تفعل؟ . وقد تبدأ الأسئلة السلوكية بعبارات مثل : هل يمكن أن تتذكر موقفاً تعرضت خلاله لـ . . . ماذا فعلت حينها؟

الملاحظ أن المقابلات الشخصية السلوكية أو الموقفية قد ينجم عنها توتر بالغ . وعلق أحد المتقدمين لوظيفة مستشار لدى شركة أكسنتشر للاستشارات ، على المقابلة التي خاضها بقوله : كان الموقف مشحونًا للغاية . بإمكانك اختلاق إجابة أو إجابتين ، لكن الأمر يصبح شديد الصعوبة المرة الثالثة ، حيث تعتمد الأسئلة على مواقف واقعية من الحياة ، لذا تبدأ في الشعور بالتوتر . سألني القائم بالمقابلة كيف أستعد لأمر مهم ، وعاود طرح السؤال مراراً لاحقًا للتأكد أن ما قلته كان صدقًا . وكان يدون أشياءً طول الوقت .

في المقابلات المرتبطة بالعمل ، يحاول القائم بالمقابلة توقع كيف سيكون أداء المرشح في العمل بناء على إجاباته على أسئلة تتعلق بتجارب سابقة له على صلة بالعمل . هنا ، لا تدور الأسئلة حول مواقف أو سيناريوهات افتراضية أو واقعية ، وإنما تشمل المقابلة أسئلة تتعلق بالعمل (مثل ما هي أكثر المواد التي أعجبتك في كلية التجارة؟) ، بهدف التوصل لنتائج بخصوص قدرة المرشح على التعامل مع الجوانب المالية للوظيفة ، على سبيل المثال .

في المقابلات الضاغطة ، يسعى القائم بالمقابلة ببث التوتر في نفس المرشح للعمل عبر توجيه أسئلة فظة إليه من حين لآخر ، وذلك بهدف التعرف على المرشحين الحساسين ، وأصحاب القدرات المنخفضة (والمرتفعة) على تحمل الضغط العصبي . وقد يحاول القائم بإجراء المقابلة بتفحص نقاط ضعف المرشح للعمل أولاً في خلفيته ، مثل وظيفة تركها المتقدم للعمل فيما سبق في ظل ظروف مريبة . بعد ذلك ، يركز

القائم بالمقابلة التركيز على هذه النقاط ، سعيًا لدفع المرشح لأن يفقد هدوءه . وبذلك فإنه إذا ذكر متقدم لشغل وظيفة مدير علاقات العملاء بأنه تنقل بين أربع وظائف خلال العامين الماضيين ، يمكن للقائم بالمقابلة إخباره بأن التبديل المستمر للعمل يعكس سلوكًا يفتقد للنضج والمسئولية . إذا رد المرشح للعمل بحجة وجيهة توضح ضرورة تنقله بين هذه الوظائف ، يمكن للقائم على المقابلة حينئذ الانتقال لموضوع آخر . أما إذا جاء رد فعل المرشح للعمل غاضبًا ، فإن المسئول عن إجراء المقابلة يمكنه حينها استخلاص أن هذا الشخص لديه قدرة ضعيفة على تحمل الضغط العصبي .

مما سبق يتضح أن المقابلات الضاغطة بإمكانها المعاونة في الكشف عن المرشحين شديدي الحساسية الذين قد يبالغون في رد فعلهم الغاضب تجاه الانتقادات البسيطة . بيد أن الطبيعة التطفلية المشكوك في مدى ملاءمتها من الناحية الأخلاقية لهذا النمط من المقابلات ، تستلزم أن يتمتع القائم بالمقابلة بالمهارة وأن يكون واثقًا من أن الوظيفة المطروحة تتطلب بالفعل رباطة جأش ، وقدرة كبيرة على تحمل الضغوط . لذا فإن إدارة هذا النمط من المقابلات ، لا يجب أن يتولاها هواة أو من يفتقدون القدرة على إبقاء مسار المقابلة تحت السيطرة .

أيضًا ، يشيع حاليًا نمط الأسئلة المحيرة ، حيث يميل أصحاب الأعمال من وقت لآخر لطرح هذه الأسئلة للتعرف على قدرة المرشحين للعمل على التفكير تحت ضغط . مثلاً ، طرح مسئول في مايكروسوفت خلال مقابلة مع متقدم لوظيفة بمجال الخدمة الفنية السؤال التالي : مايك وتود لديهما 21 دولاراً . ويملك مايك أكثر مما يملكه تود بـ 20 دولارًا ، فكم يملك مايك ، وكم يملك تود؟ (ستجد الإجابة بعد فقرتين) .

إدارة المقابلة الشخصية : Administering the Interview

يمكن إدارة المقابلة الشخصية بأساليب مختلفة ، مثل فرد مقابل فرد ، أو لجنة من الأفراد يتولون إدارة المقابلة ، ويكون ذلك بالتعاقب أو مرة واحدة ، وقد تكون عبر الحاسب الآلي أو بصورة شخصية .

تنتمي معظم المقابلات لنمط فرد مقابل فرد ، وتتسم بالتعاقب . في مقابلات فرد مقابل فرد ، يلتقي شخصان بمفرديهما ، ويتولى أحدهما إدارة المقابلة مع الآخر عبر السعي للحصول على إجابات شفهية على أسئلة شفهية . خلال المقابلة التعاقبية ، يقابل عدة مسئولين المرشح للعمل بالتعاقب ، كل منهم يقابله كفرد مقابل فرد ، وذلك قبل التوصل لقرار . خلال المقابلات التعاقبية ، يمكن للمرشحين تناول الموضوع ذاته مرارًا مع كل مسئول يقابله . في المقابلات التعاقبية غير المخططة (غير المهيكلة) ، قد يطرح كل مسئول عن المقابلة أسئلة مختلفة . أما المقابلات التعاقبية المخططة (المهيكلة) ، يتولى كل من المسئولين عن إدارة المقابلة تقييم المرشح تبعًا لصيغة تقييم موحدة ، بالاعتماد على أسئلة معيارية . بعد ذلك ، يتولى المدير المسئول عن قرار التعيين مراجعة ومقارنة التقييمات قبل اتخاذ قراره . (الإجابة : مايك لديه 20.50 دولار ، وتود لديه 0.50 دولار) .

المقابلة عبر لجنة Panel Interviews : تُعرف هذه المقابلات أيضًا بالمقابلات عبر هيئة ، وهي عبارة عن مقابلة يجريها فريق من القائمين بالمقابلة (عادة ما بين اثنين وثلاثة) ، ويتولون معًا مقابلة كل مرشح ، ثم يجمعون تقييماتهم في تقرير نهائي . ويعد هذا النمط نقيض للمقابلة من فرد لفرد (التي يتولى خلالها مسئول واحد مقابل متقدم للعمل) ، والمقابلة التعاقبية (حيث يتولى العديد من المسئولين عن المقابلة تقييم مرشح للعمل عبر مقابلة فرد لفرد على نحو تعاقبي) . وتمكن المقابلة عبر لجنة القائمين بالمقابلة طرح أسئلة متابعة لموضوعات معينة ، على غرار ما يفعله الصحفيون في المؤتمرات الصحفية . وقد تستخلص هذه المقابلات إجابات أهم من تلك الناتجة عن سلسلة من المقابلات من فرد لفرد .

على الجانب الآخر ، يرى بعض المرشحين للعمل أن المقابلات عبر لجنة تنطوي على ضغط عصبي أشد ، مما يحمل عائقًا محتملاً أمام تدفق الإجابات . ويتمثل نمط آخر يحمل ضغطًا عصبيًا أشد في المقابلة الجماعية ، حيث تتولى لجنة عقد مقابلات شخصية مع العديد من المتقدمين للعمل في نفس الوقت ، للتعرف على أي من المتقدمين ، تكون له الريادة في صياغة الإجابات .

إلا أنه من غير الواضح ما إذا كانت المقابلات عبر لجنة أكثر جدوى عن الأنماط الأخرى ، نظرًا لأن أسلوب إدارة المدير للمقابلة الشخصية التي تجريها اللجنة يترك تأثيرًا كبيرًا على مدى جدواها . مثلاً نجد أن المقابلات المخططة عبر لجنة أكثر جدوى ومصداقية عن الأخرى غير المخططة . بصورة محددة يمكن القول بأن المقابلات عبر لجنة التي يعتمد خلالها أعضاء اللجنة على بيانات للتقييم في ظل توافر عينات للإجابات ، أكثر مصداقية وجدوى عن غيرها غير المخططة . وقد يعزز تدريب أعضاء اللجنة مصداقية المقابلة .

المقابلات الشخصية عبر الهاتف والفيديو Phone and Video Interviews : يتم الاعتماد كلية على الهاتف في إجراء بعض المقابلات . وقد تتسم هذه المقابلات بدقة أكبر عن الأخرى التي تتم وجهًا لوجه ، في الحكم على اجتهاد وذكاء المرشح ومهاراته في التعامل مع الآخرين . في هذه المقابلات ، يستريح الجانبان من عبء الاهتمام بالمظهر والمجاملات العادية مثل المصافحة ، وينصب اهتمامهما على الإجابات الموضوعية . أو ربما يطرح المرشحون إجابات أكثر عفوية نتيجة تفاجئهم بمكالمة غير متوقعة من صاحب العمل . وتوصلت دراسة إلى أن القائمين بالمقابلات الشخصية يميلون لتكوين آراء أكثر إيجابية في تقييمهم للمرشحين خلال مقابلات الهاتف عن الأخرى التي تتم وجهًا لوجه ، خاصة تلك التي يفتقر فيها المرشحون لوسامة المظهر . في المقابل نجد أن القائمين بالمقابلة توصلوا للنتائج ذاتها فيما يخص المرشحين سواء أجريت المقابلات وجهًا لوجه وعبر مؤتمرات الفيديو . أما المرشحون للعمل أنفسهم ففضلوا المقابلات وجهًا لوجه .

المقابلات الكمبيوترية : Computerized Interviews

في مقابلات الاختيار عبر الكمبيوتر ، يتم الحصول على إجابات المرشح للعمل الشفهية و/ أو الكمبيوترية ردًا على أسئلة و/ أو مواقف كمبيوترية شفهية أو بصرية أو كتابية . وتطرح غالبية المقابلات الكمبيوترية على المرشح للعمل سلسلة من الأسئلة عن خلفيته وخبرته وتعليمه ومهاراته ومعرفته وتوجهاته

العملية المرتبطة بالوظيفة المتقدم لها . كما تواجه بعض المقابلات الكمبيوترية (المعتمدة على الفيديو) المتقدمين للعمل بسيناريوهات واقعية (مثل عملاء غاضبين) يتحتم عليهم التعامل معها .

في العادة ، تطرح المقابلات الكمبيوترية الأسئلة ومعها إجابات في صورة اختيارات متعددة ، بحيث يتم اختيار إجابة واحدة في المرة . ويستجيب المتقدم للعمل للأسئلة المبينة على الشاشة عبر الضغط على زر . مثلاً ، من بين عينة الأسئلة المطروحة على شخص متقدم لوظيفة محاسب في متجر لبيع التجزئة :

ما هو التقييم المناسب الذي ترى أن على المشرف عليك إعطاءك إياه؟

- مذهل
- فوق المتوسط
- متوسط
- دون المتوسط
- سيء

تتوالى الأسئلة خلال المقابلة الكمبيوترية في تتابع سريع ، وتتطلب من المتقدم للعمل تركيزاً شديداً . وعادة ما يعمل برنامج المقابلة الكمبيوترية على قياس الفترة المستغرقة في الإجابة على كل سؤال . وقد يشير التأخر في الرد على أسئلة معينة ــ مثل هل يمكن الوثوق بك؟ ــ لوجود مشكلة محتملة .

مثال جريت ويسترن بانك Great Western Bank Example : فيما يلي شرح لكيفية عمل النظام داخل جريت ويسترن بانك . عندما جرى اختبار بوني دون ، 20 عامًا ، لوظيفة محاسبة في البنك ، واجهت صفًا ممتدًا من العملاء من أصحاب التعامل الخشن . وعن تجربتها ، حكت دون : إحدى الشابات أصدرت توجيهات متناقضة بخصوص إيداع شيك ، ثم انفجرت غاضبة عندما لم يتم الأمر بسرعة كافية . وكان هناك عميل آخر أسرع غضبًا ، وصاح فينا : أنتم بطيئون بصورة تفوق الخيال .

ظهر الغضب سريعاً على وجهي العميلين على شاشة الكمبيوتر في إطار مقابلة شخصية استمرت 20 دقيقة . خلال المقابلة ، جلست «دون» أمام كمبيوتر شخصي ، وشرعت في الاستجابة عبر شاشة تعمل باللمس وميكروفون . وكان ذلك خلال اختبار لقدرتها على إحداث تغييرات وتقييم مهاراتها بمجال البيع ، بجانب قدرتها على الاحتفاظ بهدوئها في المواقف المتوترة .

عندما يجلس المتقدمون للعمل أمام الكمبيوتر داخل أفرع جريت ويسترن بانك ، يستمعون لرسالة صوتية منه تقول : «مرحبًا بكم في برنامج تقييم التفاعل» . بطبيعة الحال لا يعي الكمبيوتر ما يقوله المرشحون في هذه المرحلة ، لكنه يسجل تعليقاتهم لتقييمها في مرحلة لاحقة . لبدء المقابلة ، يلمس المرشحون علامة على الشاشة لتظهر لهم عبارة : ستتابع المدة التي تستغرقها وعدد الأخطاء التي ترتكبها . الدقة أهم من السرعة» .

أولاً : يختبر الكمبيوتر المهارات المالية للمرشح ، حيث يطلب منه صرف شيك بقيمة 192.18 دولار ، بينها على الأقل ثلاث ورقات فئة 5 دولارات واثنين من الدولارات ، مقسمة إلى أربع وحدات . وعندما يظهر عميل غاضب على الشاشة ، يتوقع البرنامج من المرشح جذب الميكروفون ومحاولة تهدئته . لاحقًا ، يتولى مسئول بالبنك الإنصات للمقابلات المسجلة وتقييم أداء المرشحين ، بحيث يسجل 5 نقاط للاحتفاظ بنبرة ودود في الحديث ، بجانب 15 نقطة عن الاعتذار ، مع الوعد بحل مشكلة العميل ، واقتراحه على العميل بأن يستخدم في المستقبل الخط المخصص للإيداع فقط بالبنك .

المرأة الغاضبة التي تظهر على الشاشة صعبة المراس ، فهي تتحدث سريعًا قائلة إنها ترغب في صرف شيك بقيمة 150 دولاراً ، بحيث تحصل على 40 دولار نقداً ، وتضع 65 دولاراً في مدخراتها ، وتحتفظ بالباقي في حساب جار . وبينما يناضل المتقدم للعمل لمحاولة فهم ما طلبته ، تسارع بالقول : «لا يجب وضع 50 دولاراً في الحساب الجاري ، لأنني وقعت شيكًا لتوي هذا الصباح . «ثم يلمس المتقدم للعمل علامة على الشاشة تحمل عبارة : «السيدة تستشيط غضبًا . كم مرة يتعين على أن أخبرك بهذا؟» .

من جهته ، أشار «جريت ويسترن بانك» إلى أن البرنامج حقق نجاحًا واضحًا ، حيث تمكن من الحد بصورة هائلة من المقابلات الشخصية عديمة الفائدة مع مرشحين غير مقبولين . ونظراً لأن المرشحين يتعرفون على حقيقة العمل ، فإن من تم تعيينهم تضاءلت بينهم أعداد من يستقيلون أو يفصلون خلال الـ 90 يومًا الأولى بنسبة 26% .

مثال متاجر «بيكين باي» Pic 'n Pay Stores Example : غالبًا ما يعقد المسئولون مقابلات كمبيوترية لمساعدتهم في التعرف على المرشحين غير المقبولين . من ناحيتها ، أقرت متاجر «بيكين باي» ، وهي سلسلة محال لبيع الأحذية مقرها في نورث كارولينا تتبع نظام خدمة العميل لنفسه ، برنامجًا يمكنها من عقد مقابلات كمبيوترية مع الراغبين في العمل لديها لدى اتصالهم هاتفيًا برقم 800 . تحوي المقابلة 100 سؤال وتستمر لمدة 10 دقائق . بعد ذلك ، يمر كل متقدم بمقابلة هاتفية حية يديرها واحد من ستة مسئولين بالشركة مختصين بإجراء المقابلات الشخصية .

المقابلات عبر شبكة الإنترنت Web-Assisted Interviews : تستخدم الكثير من الشركات شبكة الإنترنت للمعاونة في عقد مقابلات مع المرشحين للعمل . مثلاً ، توفر شركة «سيسكو سيستمز» (التي وسعت مجال عملها عام 2006 ليشمل معدات مؤتمرات الفيديو) كاميرات فيديو تعمل عبر أجهزة الكمبيوتر لمسئولي شئون التوظيف لديها ، بحيث يتمكنوا من إجراء مقابلات أولية من خلال شبكة الإنترنت . ويوجه القائم بالمقابلة المرشح لاستخدام جهاز كمبيوتر مزود بكاميرا . بعد ذلك ، في الوقت المحدد ، يتصل المرشح بـ «سيسكو» عبر شبكة الإنترنت ومن خلال كاميرا فيديو لبدء المقابلة . ولا يعني هذا الإجراء أن «سيسكو» تنوي التخلي عن المقابلات وجهًا لوجه ، لكن المقابلات عبر فيديو الإنترنت يقلص تكاليف التنقل والتوظيف ، وتيسير الأمر على المرشحين . وينظم موقع Jobs.com معرض توظيف تفاعلية وحية عبر الشبكة باستمرار ، حيث يدخل الساعون لنيل وظيفة لهذا الموقع ، ويختارون مدينة وفئة وظيفية .

وبعد ذلك ، يتمكنون من المشاركة في معرض توظيف حي وتفاعلي . أيضًا ، يضطلع الجيش الأمريكي حاليًا بعملية توظيف عبر الإنترنت .

الإيجابيات والسلبيات Pros and Cons : تحمل المقابلات الشخصية عبر الكمبيوتر مميزات ، ذلك أن أنظمة كتلك المستخدمة في «جريت ويسترن بانك» و«بيكين باي» تحد من الوقت الذي يخصصه المديرون لعقد مقابلات شخصية مع مرشحين غير مقبولين . وتشير تقارير إلى أن المرشحين للعمل يبدون صدقًا أكبر في إجاباتهم أمام الكمبيوتر عن الأشخاص المسئولين ، ربما لأن الكمبيوتر لا يصدر أحكامًا على الناس . ويتسم الكمبيوتر أيضًا بالقدرة على العمل الذكي المستتر ، فعندما يستغرق مرشح وقتًا أطول من المعتاد في الرد على أسئلة معينة ، فإنه قد يخضع لتفحص أكبر ، أو توجه إليه مزيد من الأسئلة بخصوص هذا الأمر من جانب المسئول عن إجراء المقابلات . الواضح أن هذا الأسلوب يسهم في تجنب العديد من المشكلات المرتبطة بالمقابلات الشخصية بين الأفراد التي سنناقشها لاحقًا في هذا الفصل (مثل إصدار أحكام متعجلة بخصوص المتقدمين للعمل بناءً على مظهرهم الخارجي) . على الجانب الآخر ، فإن الطابع الميكانيكي للمقابلات التي يدخل فيها الكمبيوتر تترك انطباعًا لدى المرشحين بأن المقابلة ، وأصحاب العمل يفتقدون للود .

هل المقابلات الشخصية مفيدة؟ Are Interviews Useful?

رغم اعتماد جميع المديرين عليها ، حصلت المقابلات الشخصية كأداة تقييم منخفضة المصداقية والجدوى خلال دراسات سابقة . إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن المقابلات الشخصية تتميز بجدوى أكبر عما سبق اعتقاده ، وأنها بوجه عام «مؤشر للأداء أفضل بكثير عما سبق اعتقاده ولا تقل في مستواها عن الكثير من أدوات الاختيار الأخرى» .

إلا أن هناك ثلاثة أمور يجب مراعاتها ، **أولاً** : ينبغي تخطيط وهيكلة المقابلة ، ذلك أن المقابلات المهيكلة (خاصة تلك المعتمدة على مواقف) تتميز بجدوى أكبر عن الأخرى الحرة (غير المهيكلة) في التكهن بالأداء الوظيفي . ومن بين الأسباب وراء ذلك ، أنها أكثر مصداقية ــ مثلاً ، يتمكن نفس القائم بالمقابلة خلال المقابلة المخططة (المهيكلة) بإدارتها على نحو أكثر اتساقاً وتناغماً من مرشح لآخر . تتميز المقابلات الموقفية (المعتمدة على مواقف) بجدوى أكبر عن المقابلات (السلوكية) المرتبطة بالعمل والتي بدورها تتميز بجدوى أكبر عن المقابلات السيكولوچية (التي تركز أكثر على الدوافع والمصالح) .

ثانيًا : ينبغي التحلي بالحذر تجاه نمط الخصال التي تسعى لتقييمها . وقد خلصت دراسة إلى أن القائمين على إدارة المقابلات عادة ما يتمكنون من تقييم مدى انبساط وقبول شخصية المرشحين للعمل ، لكنهم عجزوا عن وضع تقييم دقيق لخصال أخرى تحمل أهمية قصوى للعمل ــ مثل الإخلاص في العمل والاستقرار العاطفي . لذا فإنه من الأفضل الامتناع عن التركيز (مثلما يفعل كثيرون) على خصال يصعب تقييمها ، مثل الإخلاص في العمل ، وقصر المقابلة على أسئلة موقفية وتتعلق بالمعرفة العملية ، مما يساعد على معرفة كيف سيتعامل المرشح مع المواقف الفعلية التي قد يواجهها أثناء العمل . وسنشرح كيفية تحقيق

هذا لاحقًا في هذا الفصل . ثالثًا : من الواضح أنه يتعين على المدير أن يضع نصب عينيه العوامل المتنوعة التي قد تؤثر سلبًا في جدوى المقابلة ، والتي سنتناولها لاحقًا .

ثانياً : العوامل المؤثرة على جدوى المقابلات

ما العوامل التي قد تؤثر سلبًا على جدوى المقابلة الشخصية؟ :

WHAT CAN UNDERMINE AN INTERVIEW'S USEFULNESS?

تعد مسألة تعيين الأشخاص المناسبين واحدة من المهام الأساسية للإدارة ، ولا يمكن الاضطلاع بها دون معرفة كيفية إدارة مقابلة شخصية بنجاح . وهناك العديد من العوامل التي يمكنها التأثير سلبًا على جدوى المقابلة .

- **الانطباع الأول (الأحكام المتعجلة): First Impressions (Snap Judgments)**

من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسات أن القائمين بالمقابلات الشخصية يميلون للقفز إلى النتائج وإصدار الأحكام بخصوص المرشحين خلال الدقائق الأولى من المقابلة (أو حتى قبل أن تبدأ ، بناء على درجات الاختبار أو تقييم السيرة الذاتية) . ويقدر أحد الباحثين أنه في 85% من الحالات ، يتوصل القائمون بالمقابلات لرأي نهائي قبل حتى بدء المقابلة ، بناءً على الانطباعات الأولى التي تولدت داخلهم لدى اطلاعهم على السير الذاتية والمظهر الشخصي للمرشحين . وتوصلت دراسة إلى أن اطلاع القائمين بالمقابلات على نتائج الاختبارات يوجد بداخلهم تحيز لدى إجراء المقابلات مع المرشحين .

وتترك الانطباعات الأولى تأثيرًا سلبيًا كبيرًا عندما تتوافر معلومات سلبية مسبقًا عن المرشح . وخلصت دراسة إلى أنه في الحالات التي تلقى خلالها القائمون بالمقابلات معلومات سلبية عن مرشحين ، فإنهم قللوا من شأن النجاحات السابقة في حياة هؤلاء المرشحين العملية ، وحملوهم مسئولية شخصية أكبر عن الإخفاقات التي منيوا بها . واعتمدت قراراتهم النهائية (بقبول أو رفض المرشح) دومًا بما توقعوه من المرشحين بناءً على المعلومات السابقة التي تلقوها عنهم ، وليس الأداء الفعلي لهؤلاء المرشحين خلال المقابلة .

بجانب ذلك ، يبدو أن القائمين بالمقابلات الشخصية يحملون بداخلهم دومًا تحيزًا سلبيًا ، حيث يتأثرون بالمعلومات السلبية بدرجة أكبر عن تأثرهم بالأخرى الإيجابية بخصوص المرشح . إضافة لذلك ، فإن انطباعاتهم أكثر احتمالاً لأن تتبدل من الإيجابية إلى السلبية عن التحول من السلبية للإيجابية . في الواقعً ، إن أحد الأخطاء الشائعة في المقابلات الشخصية هو تحولها لبحث عن معلومات سلبية .

وعليه ، فإن غالبية المقابلات من المحتمل أن تكون مشحونة ضد المرشح . لذا نجد أن مرشحًا ما قد يبدأ المقابلة على نحو جيد ، ومع ذلك ينتهي الحال بحصوله على تقييم ضعيف ، وذلك لأن المعلومات السلبية عادة ما تحمل ثقلاً أكبر خلال المقابلة . أما المرشح الذي يبدأ المقابلة بصورة رديئة ، فمن الصعب أن يتمكن من التغلب على الانطباع الأول السلبي .

وقد خلص أحد الأطباء النفسيين في لندن، والذي التقى الرؤساء التنفيذيين لأكبر 80 شركة، إلى النتائج التالية بخصوص الأحكام المتعجلة خلال المقابلات الشخصية لاختيار موظفين :

«من أجل أن تترك انطباعًا جيدًا بالفعل، ليس أمامك وقت حتى كي تفتح فمك. عادة ما ستتشكل استجابة القائم بالمقابلة تجاهك قبل أن يبدأ الحديث - تتعلق بمشيتك أثناء دخولك إلى الغرفة، والشكل العام لجسدك، وما إذا كنت تتمتع بهالة ساحرة حولك، وما إذا كان أسلوب مصافحتك يتميز بالثقة والحزم. أمامك قرابة نصف دقيقة لخلق انطباع لدى الشخص الآخر، وكل ما تفعله بعد ذلك يبنى على انطباع أول إيجابي أو سلبي. إنها استجابة شديدة العاطفية».

• سوء فهم الوظيفة : Misunderstanding the Job

وعادة ما يتخذ القائمون بالمقابلات الشخصية ممن يفتقدون صورة واضحة عما تستلزمه الوظيفة ونمط المرشح الأمثل للقيام بها، قراراتهم بالاعتماد على انطباعات أو نماذج نمطية خاطئة حول صورة المرشح الجيد. بعد ذلك، يقومون بمقارنة خاطئة بين المرشحين والنماذج النمطية الخاطئة في أذهانهم.

خلصت إحدى الدراسات الكلاسيكية التي شملت 30 من المسئولين عن إجراء مقابلات شخصية مهنية، حيث حصل نصفهم على مجرد وصف موجز الوظائف التي تجري المقابلة بخصوصها، حيث تم إخطارهم بأن «ثمانية مرشحين يتقدمون لنيل وظيفة سكرتير». أما الـ 15 الآخرين فحصلوا على معلومات أكثر وأوضح عن الوظائف المطروحة، مثل السرعة المطلوبة للكتابة على الآلة الكاتبة وإتقان أكثر من لغة.

المؤكد أن توافر معلومات أكثر عن الوظيفة المطروحة يحسن مستوى المقابلة الشخصية. وقد اتفق المسئولون الـ 15 الذين تمتعوا بمعلومات أفضل عن الوظائف المطروحة، فيما بينهم حول إمكانات كل مرشح، ظهر الخلاف بين الآخرين المفتقرين إلى المعلومات، بجانب أنهم لم يتمكنوا من التمييز بصورة مناسبة بين المرشحين، حيث مالوا لمنحهم جميعًا تقديرات مرتفعة.

خطأ التأثر بترتيب المرشح وضغوط حاجة التعيين :

Candidate-Order (Contrast) Error and Pressure to Hire

تعني العبارة السابقة، أن الترتيب الذي تلتقي به المرشحين يؤثر في تقييمك لهم، حيث توصلت دراسة إلى أن المديرين الذين اضطروا لتقييم مرشح «متوسط المستوى» بعد تقييمهم العديد من المرشحين «رديئي المستوى»، منحوا المرشح المتوسط تقييماً أفضل مما كانوا ربما سيعطونه له في ظروف أخرى، وذلك لأنه على النقيض من المرشحين رديئي المستوى السابقين له، بدا المرشح المتوسط أفضل مما هو عليه فعلاً. وهذه المقارنة قد تترك تأثيراً هائلاً، حيث ذكرت دراسات سابقة أن مسئولي تقييم أداء المرشحين يعتمدون فعليًا في تقييماتهم على جزء صغير فقط من الإمكانات الفعلية للمرشحين.

كما أن ضغوط الحاجة لتعيين موظفين جدد تتسبب في تفاقم المشكلات من هذا النوع . مثلاً ، أخبر باحثون مجموعة من المديرين أن يفترضوا أنهم متأخرون في تنفيذ جدول أعمال تعيين موظفين جدد ، بينما أخبروا مجموعة ثانية من المديرين افتراض أنهم متقدمون في تنفيذ هذا الجدول ، وتوصلوا إلى أن المديرين «المتأخرين» قيموا نفس المرشحين بصورة أفضل بكثير عن الآخرين «المتقدمين» .

السلوك غير الشفهي وإدارة الانطباعات :

Nonverbal Behavior and Impression Management

قد يترك السلوك غير الشفهي للمرشح تأثيراً كبيراً على نحو مذهل على تقييمه . خلال إحدى الدراسات ، شاهد 52 من المتخصصين بمجال الموارد البشرية مقابلات وظيفية مسجلة بالفيديو كان فيها محتوى ما يقوله المرشحون للعمل متطابقًا ، بينما تباينت صور سلوكهم غير الشفهية بصورة واضحة . وطلب الباحثون من مجموعة من المتقدمين أن يمارسوا حداً أدنى من الاتصال بالعين ، ومستوى ضئيل من الطاقة ، والحديث بصوت خافت . أما أعضاء المجموعة الثانية فأبدوا سلوكًا مناقضًا تمامًا . من بين 26 متخصصاً في شئون الأفراد شاهدوا مرشحاً مارس اتصالاً مكثفاً بالعين ومستوى مرتفعاً من الطاقة ، طلب 23 منهم من المرشح عقد مقابلة ثانية معه . في المقابل ، لم يوص أي ممن شاهدوا المرشحين أصحاب المستوى المنخفض من الاتصال بالعين والطاقة ، إجراء مقابلة ثانية . لذا يبدو مؤكداً أن الظهور بمظهر نشط يصب في مصلحة المرشحين .

في دراسة أخرى ، استمع المسئولون إلى مقابلات مسجلة سمعيًا وشاهدوا أخرى مسجلة بالفيديو . وخلصت الدراسة إلى أن مؤشرات صوتية (مثل نغمة صوت المرشح ومعدل حديثه وتوقفه) ومؤشرات بصرية (مثل وسامة المظهر والابتسامة والشكل العام للجسم) ارتبطت بتقييم القائم بالمقابلة بخصوص إمكانية استلطاف والوثوق في المرشح .

ويبدو أن أنماط السلوك غير الشفهية بالغة الأهمية ، حيث يعتمد القائمون بالمقابلة في التكهن بشخصية المرشح على أسلوب تصرفه خلال المقابلة . خلال إحدى الدراسات ، أتم 99 من خريجي الجامعة إجابة نموذج استطلاع ، قبل وبعد خوضهم مقابلة شخصية لنيل وظيفة . ودارت بعض أسئلة الاستطلاع حول مقاييس لجوانب شخصية . لاحقًا ، أفاد بعضهم نجاحه في الفوز بمقابلات شخصية ثانية وعروض بالعمل . وتوصلت الدراسة إلى أن شخصية المرشح ، خاصة مستوى الانبساط المرتفع ، ترك تأثيراً قويًا على تحديد ما إذا كانَ سيحصل على فرصة مقابلة ثانية وعرض بالعمل . ويبدو من بين الأسباب وراء ذلك أن القائمين بالمقابلة يستنبطون بعض ملامح شخصية المرشح من سلوكه خلال المقابلة . ويبدو الأفراد الانبساطيون قادرون بصورة خاصة على تسويق أنفسهم ، في الوقت الذي يبدو تسويق الذات مرتبطًا بقوة بتقييم القائم بالمقابلة لمدى ملاءمة المرشح للوظيفة .

إدارة الانطباعات Impression Management : في الواقع ، يقول المسئولون المهرة عن إدارة المقابلات الشخصية ويفعلون أشياء بهدف إدارة الانطباع الذي يقدمونه . وتوصلت دراسة إلى أن بعضهم تعمد السعي لنيل ود المرشحين للعمل بصور متنوعة ، منها الثناء عليهم أو إبداء الموافقة على آرائهم . واستخدم آخرون أدوات الترويج للذات ، مثل الإشادة بإنجازاتهم الشخصية . من بين أدوات محاولة كسب ود المتقدم للعمل إبداء الاتفاق مع وجهات نظره ، مما يوحي بأن الجانبين يشتركان في المعتقدات ذاتها . ونظرًا لعلمهم أن التشابه في التوجهات أو القيم قد يؤثر على كيفية تقييم القائم بالمقابلة لكفاءة المرشح ، قد يحاول بعض المسئولين المعنيين بإجراء المقابلات التأكيد على (أو اختلاق) وجود هذه التشابهات . ويعني الترويج للذات الترويج لمهارات وقدرات المرء لإيجاد انطباع يوحي بامتلاكه كفاءة كبيرة .

إلا أن الكثير من الباحثين يشككون في مصداقية مثل هذه النتائج . وتكمن المشكلة في أن الأبحاث حول المقابلات الشخصية تعتمد على طلاب كمسئولين عن التصنيف ، وتدور حول وظائف افتراضية . وبالتالي من غير الواضح ما إذا كان بمقدورنا تطبيق النتائج على أرض الواقع . مثلاً ، داخل البيئات المهنية ، حيث تكون الوظائف الحقيقية على المحك ، فإن احتمالات تسبب الاستجابات الزائفة أو الأخرى المحببة اجتماعيًا في تشويه تقييم الشخصية والعلاقات ، ترتفع . ومع ذلك ، فإنه في الواقع يدرك جميع من خاضوا مقابلات شخصية أن مثل هذه الجهود لإدارة الانطباع موجودة بالفعل (وقد تترك بعض التأثير إلى حد ما) .

تأثير الخصال الشخصية.. الجاذبية والنوع والعرق:

Effect of Personal Characteristics: Attractiveness, Gender, Race

يجب أن يحترس القائمون بالمقابلات من أن تتسبب جاذبية المرشح أو نوعه في تشويه تقييماتهم . مثلاً ، يميل الناس عادة لنسب خصال إيجابية ، وإمكانات نجاح أكبر في الحياة للأفراد أصحاب المظهر الجذاب . خلال إحدى الدراسات ، تعين على الخاضعين للدراسة تقييم مرشحين لنيل ترقية وظيفية بناء على صورهم . وتوصلت الدراسة إلى أن الرجال كانوا أكثر احتمالاً لأن ينالوا الترقية عن السيدات اللائي يحظين بنفس المستوى من المؤهلات . كما فضل القائمون على عملية التقييم الأفراد أصحاب المظهر الجذاب ، خاصة الرجال ، على غيرهم . حتى عندما أبدت السيدات نفس أنماط السلوك الوظيفي التي أبداها الرجال ، ظلت رواتبهن أدنى وحصلن على فرص أقل لتعزيز حياتهن المهنية .

ومن الممكن أن يلعب العرق دوراً خلال المقابلات الشخصية ، حسب أسلوب إدارة المقابلة . في إحدى الدراسات ، جرى عرض المرشحين على ثلاث لجان اتسمت أولاها بتركيب عرقي غلب عليه أصحاب البشرة الداكنة (75% بشرة داكنة ، 25% بيض) ، بينما كان التركيب العرقي متوازنًا في اللجنة الثانية (50% بشرة داكنة ، 50% بيض) . أما الثالثة فغلب عليها البيض (75% بيض ، 25% بشرة داكنة) . في اللجنة التي غلب عليها أصحاب البشرة الداكنة ، جاء تقييم المسئولين أصحاب البشرة الداكنة والآخرين البيض للمرشحين أصحاب البشرة الداكنة والبيض ، متشابهًا . أما اللجنة التي غلب عليها المسئولون البيض والأخرى ذات التركيب العرقي المتوازن ، منح المسئولون البيض المرشحين البيض تقييماً أعلى ، بينما أعطى

المسئولون أصحاب البشرة الداكنة المرشحين المنتمين للعرق ذاته تقييماً أعلى . في كل الأحوال ، تفرز المقابلات المهيكلة تباينات أقل في نتائج التقييم بين المرشحين البيض والآخرين من أبناء الأقليات عن المقابلات الأخرى غير المهيكلة .

لا تنطبق هذه النتائج بالضرورة على جميع الفئات الخاضعة لحماية اللجنة الأمريكية لتكافؤ فرص العمل . من ناحية أخرى ، خلصت دراسة إلى أن المرشحين للعمل الذين ظهرت عليهم مجموعة واسعة من السمات والإعاقات (مثل الحاجة لرعاية طفل أو الإصابة بمرض نقص المناعة المكتسب أو قعيد على كرسي متحرك) ، أمامهم فرصة أقل للحصول على تقييم إيجابي ، حتى عندما يقدموا مستوى أداء جيد في المقابلات المهيكلة . ونظراً لأن عرق المتقدم للعمل أو أسلوب تسريحة شعره أو أسنانه ، بل وحتى التشنجات اللاإرادية بالوجه ، قد تؤثر على التقييم الذي يناله خلال مقابلة شخصية ، يدرس المجتمع الأوروبي إصدار توجيهات جديدة بهذا الخصوص ، بحيث تلزم أصحاب العمل بعقد المقابلات الشخصية مع وجود شاشات بين المرشح والقائم بالمقابلة ، أو عبر ميكروفونات تصل بين غرفة وأخرى .

قوة العمل الجديدة.. إعاقة المرشح والمقابلة بهدف التوظيف: *THE NEW WORKFORCE APPLICANT DISABILITY AND THE EMPLOYMENT INTERVIEW*

ألقت دراسة أجراها مركز شئون الأبحاث والتقييم التابع للمركز الوطني لخدمات الإعاقة ، الضوء على ما يتوقعه ويفضله الأفراد أصحاب الاحتياجات الخاصة الذين يعتمدون على تقنيات مساعدة ، خلال المقابلات الشخصية . أجرى الباحثون مسحًا شمل 40 من ذوي الاحتياجات الخاصة من مهن مختلفة . تمثلت النتيجة الرئيسة للدراسة في أن أصحاب الاحتياجات الخاصة يشعرون بأن القائمين بالمقابلات يتجنبون تناول مسألة الإعاقة مباشرة ، وبالتالي يتخذون قراراتهم من دون الاطلاع على جميع الحقائق .

ويفضل أصحاب الاحتياجات الخاصة الدخول في مناقشة صريحة بهذا الخصوص ، بحيث يتمكن صاحب العمل من شرح مخاوفه والتوصل لنتيجة بناءً على معلومات كاملة . من بين الأسئلة التي قال ذوو الاحتياجات الخاصة أنهم يرغبون في طرح القائمين بالمقابلات لها :

* هل هناك أي بيئة أو معدات بإمكانها تيسير إجراء المقابلة الشخصية لك؟
* بخلاف التقنيات ، ما هي صور الدعم الأخرى التي حظيت بها في عملك السابق؟ حال عدم وجود أي تقنيات ، هل هناك أي شيء آخر يمكن أن يفيدك؟
* قدم مثالاً عن كيفية استخدام التقنية للاضطلاع بعملك
* هل هناك أي تقنية لا تملكها حاليًا يمكنها أن تفيدك في القيام بواجبات عملك؟
* فيما مضى ، هل واجهت أي مشكلات نتيجة التعارض بين التقنية التي تستخدمها ونظام المعلومات الخاص بالشركة التي تعمل لديها؟
* هل تتوقع تغير احتياجاتك التقنية في المستقبل القريب؟ لماذا وكيف؟
* ناقش عائقاً سبق أن واجهته في عملك السابق ، وكيف تعاملت معه؟
* هل تتوقع أي مشكلات بخصوص النقل أو جدول العمل ناجمة عن جدول عمل هذه الوظيفة؟

جدير بالذكر أنه في ظل قانون الأمريكيين أصحاب الاحتياجات الخاصة ، يجب أن يقصر القائم بالمقابلة الشخصية أسئلته على ما إذا كان المرشح يعاني أي إعاقة ذهنية أو بدنية قد تؤثر على قدرته على القيام بمهام الوظيفة الأساسية .

بالتأكيد التميز بمجال التوظيف أمر مقيت دومًا ، لكن استخدام «عناصر اختبار» للتمييز خلال المقابلات الشخصية يزيد أهمية الالتزام بإجراء مقابلات بدون تمييز . وتبعًا للتعريف الذي وضعته اللجنة الأمريكية لتكافؤ فرص العمل ، فإن «عناصر الاختبار» هم أفراد يتقدمون لوظيفة بدون نية الالتحاق بها ، وإنما هدفهم الوحيد هو الكشف عن أي ممارسات تعيين تمييزية غير قانونية . ورغم أنهم لا يسعون فعلاً للتوظيف ، فإن «عناصر الاختبار» يتمتعون بوضع قانوني أمام المحاكم ولدى اللجنة الأمريكية لتكافؤ فرص العمل .

فيما يلي مثال يوضح التوجه المعتاد بهذه العناصر : بعثت جمعية حقوقية مدنية خاصة غير هادفة للربح أربعة من طلاب الجامعة ــ اثنين بيض واثنين ذوي بشرة داكنة ــ إلى وكالة توظيف ، بدعوى أنهم يبحثون عن عمل . وتم منح عناصر الاختبار الأربعة تدريب وخلفيات بحيث يصعب التمييز بينهم من حيث المؤهلات . ورغم ذلك ، أفاد تقرير الجمعية أن المرشحين البيض والآخرين ذوي البشرة الداكنة واجهوا معاملة مختلفة ، حيث خاض البيض مقابلة شخصية وحصلا على فرصة عمل ، بينما حرم صاحبا البشرة الداكنة من المقابلة وفرصة العمل .

سلوك القائم بالمقابلة الشخصية : Interviewer Behavior

يدرك جميع من مروا بمقابلات شخصية أن سلوك القائم بالمقابلة يؤثر أيضًا على أداء المرشح وتقييمه . فيما يلي بعض الأمثلة : ينقل بعض القائمين بالمقابلات عن غير قصد الإجابات إلى المرشحين ، مثلما الحال في العبارة التالية : «تستلزم هذه الوظيفة التعامل مع قدر كبير من الضغوط ، وأنت قادر على ذلك ، أليس كذلك؟» وحتى الإشارات البسيطة غير الواضحة (مثل ابتسامة أو إيماءة) قد تنقل للمرشح الإجابة المطلوبة . وينغمس بعض القائمين بالمقابلات في الحديث لدرجة لا تترك وقتًا كافيًا أمام المرشحين للإجابة على الأسئلة . في المقابل ، يسمح بعض القائمين بالمقابلة للمرشحين بالهيمنة على المقابلة ، مما يمنعهم من طرح جميع أسئلتهم . عندما يحمل القائمون بالمقابلة بداخلهم انطباعات إيجابية قبل المقابلة عن المرشح ، فإنهم يميلون للتصرف بإيجابية أكثر تجاهه (مثلاً ، مزيد من الابتسام) ، ربما لرغبتهم في زيادة فرص حصول هذا المرشح على الوظيفة . من ناحية أخرى ، يلعب بعض المسئولين عن المقابلات دور المحقق . من الذكاء بالطبع الانتباه للتناقضات في قول المرشح للعمل ، لكن من غير المهذب إظهار الفرح لضبطها . أيضًا ، بعض القائمين بالمقابلات يلعب دور الطبيب النفسي ، ويعمد إلى البحث عن معان خفية وراء كل كلمة يحملها طلب التوظيف . وبالطبع هناك قائمون بالمقابلات يفتقدون ببساطة للكفاءة وغير قادرين على صياغة الأسئلة بصورة مناسبة ، بينما يتميز آخرون بالقدرة على استخرج أفضل ما بداخل المرشحين .

تصميم وإجراء مقابلة فاعلة :

Designing and conducting an effective interview

هناك سبيلان أساسيان لتجنب المشكلات السابقة المرتبطة بالمقابلات الشخصية ، أولهما واضح : ضع هذه المشكلات نصب عينيك واحرص على تجنبها (مثلاً ، لا تتخذ أحكامًا متعجلة) . أما السبيل الثاني فليس بهذا الوضوح ، ويقوم على فكرة التزام الحرص عند تصميم وهيكلة المقابلة . المؤكد أن المقابلات

المخططة بإمكانها الحد بدرجة بالغة من الكثير من المشكلات سالفة الذكر . لذا سنناقش الآن كيفية هيكلة المقابلة ، وبعض الإرشادات لإجراء مقابلة فاعلة .

المقابلة الموقفية المخططة: The Structured Situational Interview

المؤكد أن المقابلة الموقفية المخططة ــ وتتضمن سلسلة من الأسئلة المرتبطة بالعمل تحمل إجابات محددة سلفًا يطرحها القائمون بالمقابلات على المرشحين - تحقق نتائج هائلة . وتتمثل الفكرة الرئيسة في صياغة أسئلة موقفية (ماذا تفعل لو) أو سلوكية (ماذا فعلت عندما) ، أو أخرى متعلقة بالمعرفة الوظيفية ، والاستعانة بخبراء في الوظيفة المعنية (مثل المعنيين بالإشراف على الوظيفة) لكتابة أسئلة يجري تصنيفها بين الجيد والرديء . ويعتمد مسئولو التقييم على إجابات خضعت لتقييم مسبق بهدف وضع تقدير لإجابات المرشحين . ويعتمدون في ذلك على توصيفات موجزة لشرح مستويات الأداء الجيد والمتوسط والرديء .

مقابلات التوظيف المخططة:

التي تعتمد على أسئلة موقفية أو سلوكية عادة ما تتميز بقدر عال من المصداقية . ومع ذلك ، فإن المقابلات الموقفية المخططة (التي تواجه جميع المرشحين بالسيناريو ذاته) تثمر إجابات أكثر تناغمًا (مصداقية) عن الأخرى السلوكية (التي تطلب من كل مرشح البحث عن تجارب عملية سابقة مشابهة) . لدى صياغة مقابلات الموقفية المخططة ، يعمل مسئولون على معرفة وثيقة بالوظيفة على صياغة أسئلة تعتمد على المهام الفعلية للوظيفة ، ثم بعد ذلك يصلون إلى إجماع فيما بينهم حول ما هي الإجابات المقبولة والأخرى غير المقبولة . ويتم ذلك على النحو التالي :

الخطوة 1 - تحليل الوظيفة :

كتابة توصيف للوظيفة مع قائمة بمهامها والمعرفة اللازمة للقيام بها والمهارات والقدرات والمؤهلات الأخرى المطلوبة .

الخطوة 2- ترتيب المهام الرئيسة للوظيفة :

تحديد المهام الأساسية للوظيفة . ولتحقيق ذلك ، يجري ترتيب كل مهمة مرتبطة بالوظيفة حسب أهميتها لنجاح الوظيفة والوقت اللازم لإنجازها مقارنة بالمهام الأخرى .

الخطوة 3- صياغة أسئلة المقابلة :

صياغة الأسئلة الخاصة بالمقابلة بناءً على المهام الرئيسة المتعلقة بالوظيفة ، مع تخصيص أسئلة أكثر للواجبات الوظيفية المهمة .

وقد تتضمن المقابلات الموقفية المخططة أنماطًا متنوعة من الأسئلة : تطرح الأسئلة الظرفية مواقف وظيفية افتراضية ، مثل «ما الذي ستفعله إذا بدأ فجأة ارتفاع شديد في سخونة آلة؟» أما أسئلة المعرفة الوظيفية

فتهدف لتقييم المعرفة الرئيسة اللازمة للأداء الوظيفي . وغالبًا ما تتعامل هذه الأسئلة مع الجوانب الفنية للوظيفة (مثل «ما هو رقم النص الفائق - إتش تي إم إل؟) . أما أسئلة الاستعداد فتتفحص مدى استعداد المرشح وقوة حافزة للالتزام بمتطلبات الوظيفة - مثل القيام بعمل بدني متكرر أو السفر . بينما تهتم الأسئلة السلوكية بكيفية معالجة المرشح لمواقف مشابهة سابقة .

وعادة ما يتولى المسئولون عن وضع الأسئلة صياغتها بخصوص مواقف حرجة . مثلاً ، يمكن أن يسأل القائم بالمقابلة مرشح لوظيفة إشرافية هذا السؤال الموقفي :

زوجك واثنان من أبنائك المراهقين ينامون مرضى ، وليس هناك أصدقاء ولا أقارب متاحين للاعتناء بهم ، وستبدأ نوبة عملك في غضون ثلاث ساعات . ماذا ستفعل في مثل هذا الموقف؟

الخطوة 4- وضع إجابات معيارية :

الخطوة التالية هي وضع العديد من الإجابات الوصفية لكل سؤال ، مع إقرار تقييم مؤلف من خمس نقاط لكل منها ، بحيث تحصل الإجابة النموذجية على جيد (5 نقاط) ، والمتوسط (3 نقاط) والسيء (نقطة واحدة) . مثلاً ، انظر إلى السؤال الظرفي السابق ، حيث يشعر الزوج والأطفال بالمرض . يتولى كل عضو في اللجنة صياغة إجابات جيدة ومتوسطة وسيئة بناءً على الإجابات التي سبق وأن استمعوا إليها خلال مقابلات مع أفراد اتضح بعد عملهم أنهم جيدون أو متوسطون أو رديئو المستوى في العمل . وبعد مناقشة جماعية ، يصل أعضاء اللجنة لإجماع حول الإجابات التي سيستخدمونها كإجابات معيارية لكل سيناريو . قد تكون الإجابات المعيارية (من الرديء إلى الجيد) عن السؤال المثال كما يلي : «سأبقى في المنزل ــ زوجي وأطفالي لهم الأولوية» (1) ، «سأتصل بالمشرف عليَّ في العمل وشرح الموقف له» (3) ، و«نظرًا لأنهم يعانون من مجرد برد ، سأحضر للعمل» (5) .

الخطوة 5 - تعيين هيئة لعقد المقابلات :

يعتمد المديرون بصورة عامة في عقد مقابلات ظرفية مهيكلة على لجنة ، بدلاً من إجرائها فرداً مقابل فرد أو بالتتابع . وعادة ما يتراوح عدد أعضاء اللجنة بين ثلاثة إلى ستة أعضاء ، ومن الأفضل أن يكونوا هم نفس المسئولين الذين صاغوا الأسئلة والإجابات . وقد تضم أيضًا المشرف على الوظيفة المطروحة و/ أو الموظف الذي يشغلها حاليًا ، وممثل عن قسم الموارد البشرية . وتتولى اللجنة ذاتها مقابلة جميع المرشحين .

ويتولى أعضاء اللجنة بصورة عامة مراجعة التوصيف الوظيفي والأسئلة والإجابات المعيارية قبل عقد المقابلة . وعادة ما يتولى أحد أعضاء اللجنة تقديم المرشح لباقي الأعضاء ، وطرح الأسئلة عليه وعلى جميع المرشحين في المقابلات التالية (لضمان التناغم) . بينما يقوم جميع أعضاء اللجنة بتدوين وتقييم إجابات المرشحين حسب قائمة تقييمهم . ويتحقق ذلك عبر تحديدهم أين تقع الإجابة عن كل سؤال حسب مدى اقترابها من الإجابات الجيدة والمتوسطة والسيئة . في نهاية المقابلة ، يشرح أحد المسئولين إجراءات المتابعة ويجيب عن أي استفسارات يطرحها المرشح للعمل .

وتساعد البرامج المعتمدة على شبكة الإنترنت في تصميم وتنظيم مقابلات الاختيار بناءً على السلوك . مثلاً ، يساعد موقع «سيليكت برو» www.selectpro.com القائمون بالمقابلات على صياغة مقابلات شخصية تعتمد على السلوك ، وإرشادات لإجراء المقابلات ، وعقد المقابلات على نحو أوتوماتيكي عبر الإنترنت .

ثالثًا : الإرشادات التي تمكن المرء من إدارة المقابلة الشخصية بنجاح

كيفية إجراء مقابلة أكثر فاعلية: How to Conduct a More Effective Interview

رغم ما سبق ، فإنه على الصعيد العملي يحقق بعض أصحاب الأعمال نجاحًا كبيرًا من دون عقد مقابلات مخططة (مهيكلة) . مثلاً ، يستلزم «كنتينر ستور» (الذي غالبًا ما يأتي على رأس أفضل جهات العمل) من كل مرشح للعمل لديه خوض مقابلتين أو ثلاث ، تستمر كل منها ما بين ساعتين وثلاث ساعات . وعلق أحد مديري قسم الموارد البشرية بالمؤسسة على ذلك بقوله : «غالبًا ما تكون تلك أشبه بمناقشات لا علاقة لها بالمقابلة الشخصية . وعليه فإن المقابلات التي نجريها تبث في الأفراد شعوراً بالارتياح» .

ربما لا يتوافر لديك وقت أو استعداد لصياغة مقابلات موقفية مخططة . ومع ذلك ، تبقى هناك العديد من الأمور التي يمكنك فعلها لصياغة مقابلات أكثر فاعلية ، مثل :

هيكلة المقابلة : Structure Your Interview هناك العديد من الخطوات التي يمكن اتخاذها لمعاونة القائم بالمقابلة على طرح أسئلة أكثر تناغمًا واتصالاً بالعمل ، من دون صياغة مقابلة الموقفية المخططة ، مثل :

1- حدد الأسئلة بناءً على الواجبات الفعلية للوظيفة ، ومن شأن ذلك التخلص من الأسئلة غير المهمة ، بجانب تقليص احتمالات التحيز لأنه يقلل من احتمال استنتاج أفكار أخرى من خلال الإجابات المطروحة .

2- اعتمد على أسئلة معرفية أو موقفية أو سلوكية ، بجانب معايير موضوعية لتقييم الإجابات . وتسمح الأسئلة التي تقصر تركيزها على الآراء والتوجهات ، الأهداف والتطلعات ، ووصف وتقييم الذات ، للمرشحين بالمبالغة في رسم صورة إيجابية لأنفسهم أو تجنب الكشف عن عيوبهم . أما الأسئلة الموقفية بمقدورها الحد من الذاتية في الإجابات ، وبالتالي تقلص فرصة التوصل لنتائج غير دقيقة وحدوث تحيز . ويوضح الشكل (7-2) بعض أسئلة المقابلات المخططة .

أسئلة ظرفية: *Situational Questions*

1- افترض أن زميلاً في العمل لا يلتزم بإجراءات العمل المعيارية . هذا الزميل أكثر خبرة عنك ويدعي أن الإجراء الجديد أفضل . هل ستستخدم الإجراء الجديد؟

2- افترض أنك تقدم عرضاً في العمل يتعلق بقضية المبيعات ، وتم طرح سؤال فني صعب عجزت عن الإجابة عنه ، ماذا ستفعل؟

3- بناء على خبرتك العملية السابقة ، ما أهم إجراء اتخذته لمعاونة زميل؟

4- هل يمكنك تقديم مثال قدمت خلاله عرضاً بخصوص المبيعات حقق نجاحًا كبيرًا؟

5- ما هي الخبرات العملية أو التدريب أو المؤهلات الأخرى التي تمتلكها للمشاركة في فريق عمل؟

6- ما خبراتك السابقة بمجال البيع المباشر؟

7- ما هي الخطوات التي ستتخذها لعقد جلسة عصف ذهني مع مجموعة من الموظفين؟

8- ما هي العوامل التي يجب أن تأخذها في الاعتبار عندما تطور حملة إعلانية تليفزيونية؟

شكل (7-2) بعض أسئلة المقابلات المخططة

3- قم بتدريب القائمين بالمقابلات . مثلاً ، قم بمراجعة قوانين اللجنة الأمريكية لتكافؤ فرص العمل مع المسئولين الذين قد يتولون إجراء المقابلات ، ودربهم على تجنب الأسئلة غير المهمة أو التي قد تنطوي على تمييز ، وكذلك تجنب تطبيق نماذج نمطية على المرشحين من أبناء الأقليات . واشرح (مع طرح أمثلة) المشكلات التي تقوض المقابلات الشخصية ، مثل اتخاذ أحكام متعجلة . وشدد على الحاجة لصياغة الأسئلة بناءً على المعلومات المتعلقة بالعمل .

4- استخدم نفس الأسئلة مع جميع المرشحين . فيما يتعلق بطرح الأسئلة ، فإنه كلما كانت معيارية ، كان أفضل . ويحسن استخدام الأسئلة ذاتها مع جميع المرشحين مستوى المصداقية ، وقد يحد من التحيز لأنه يمنح جميع المرشحين نفس الفرصة .

5- استخدم معيار تقييم وصفي (جيد ، متوسط ، رديء) لتقييم الإجابات . ومن الأفضل توفير عدة إجابات نموذجية محتملة ، ودرجة لكل منها . ويضمن ذلك اعتماد جميع القائمين بالمقابلة على نفس المعايير .

6- اعتمد على العديد من المسئولين في عقد المقابلة أو لجان . من شأن ذلك الحد من التحيز عبر تقليص أهمية الآراء الشخصية الخاصة بالقائم بالمقابلة ، وإشراك أفراد مختلفين بوجهات نظر متنوعة .

7- استخدم صورة معيارية للمقابلة الشخصية إن أمكن ، حيث إن المقابلات المعتمدة على الإرشادات المخططة مثل تلك الواردة في الشكل (7-2) عادة ما تثمر نتائج أفضل . على الأقل ، يمكنك ترتيب أسئلتك قبل المقابلة .

8- سيطر على المقابلة . من بين أساليب تحقيق ذلك الحد من أسئلة المتابعة التي يلقيها القائمون بالمقابلة (لضمان مواجهة جميع المتقدمين للعمل نفس الأسئلة) ، وطرح عدد أكبر من الأسئلة ، وحظر طرح المرشحين استفسارات حتى انتهاء المقابلة .

9- دون ملحوظات موجزة غير واضحة خلال المقابلة . ربما يساعد ذلك في التغلب على «تأثير الحداثة» (ويعني تخصيص ثقل مفرط للدقائق الأخيرة من المقابلة) . كما أنه ربما يسهم في تجنب اتخاذ أحكام متعجلة بناء على معلومات غير دقيقة تم الحصول عليها بداية المقابلة ، علاوة على إسهامه في تنشيط الذاكرة بعد انتهاء المقابلة . (كشفت دراسة أن تدوين ملاحظات ساعد مسئولين أداروا مقابلات شخصية على تذكر سلوك المرشح ، لكن خلال هذه الدراسة على الأقل لم يكن تقييم من دونوا الملحوظات أكثر دقة عن الآخرين الذين لم يدونوا . لذا من الضروري عند تدوين ملحوظات تركيزها على النقاط الرئيسة لما يقوله المرشح) .

هل من المنطقي أن يستفسر أصحاب العمل المرشحون عن نشاطاتهم غير الروتينية؟ ، خلال إحدى الدراسات ، طلب باحثون على 618 من طلبة الجامعة إتمام مسح عبر الإنترنت حول نشاطاتهم غير الروتينية . ثم طلبوا منهم المشاركة في مركز للتقييم ، حيث عكف الباحثون على تقييم الطلاب من حيث أربعة أبعاد - الاتصال ، والمبادرة ، وصنع القرار ، والعمل الجماعي . وكشفت النتائج وجود صلة قوية بين النشاطات غير الروتينية وكل من الأبعاد الأربعة المتعلقة بمهارات التعامل مع الأشخاص .

استعد للمقابلة الشخصية Prepare for The Interview : ينبغي إجراء المقابلة في غرفة خاصة ، حيث لا يجري استقبال مكالمات هاتفية ، ويكون بمقدورك الحد من العوامل التي تعطل سير المقابلة . قبل المقابلة ، عليك مراجعة طلب المرشح وسيرته الذاتية ، وتحديد النقاط الغامضة أو التي ربما تشير لنقاط قوة أو ضعف . خلال إحدى الدراسات ، قال قرابة 39% من 191 شملتهم الدراسة إن القائمين بالمقابلات كانوا غير مستعدين أو كان انتباههم مشتتًا .

ربما تخفق غالبية المقابلات الشخصية في الكشف عن أفضل المرشحين بسبب عدم استعداد القائم بالمقابلة أو ثقته المفرطة أو كسله . ورغم أن أسئلة عامة مثل «ما هي نقاط قوتك؟» أو لماذا تركت عملك السابق؟ ، ربما تحمل بعض الأهمية ، فإنه من الضروري أن تبدأ المقابلة وبحوزتك أسئلة محددة تتعلق بالمهارات والخبرة التي يتعين توافرها في المرشح المثالي للوظيفة .

ومن المهم إدارة المقابلة وفي ذهنك تصور واضح لسمات المرشح المثالي ، وتحديد كيفية طرح الأسئلة . وينبغي الحرص على التزام نهج منفتح في التعامل مع المرشح والاحتفاظ بسجل يضم جميع الإجابات ، ومراجعتها بعد المقابلة . ثم اتخاذ القرار بعد ذلك .

أقم علاقة ودية Establish Rapport : تدور فكرة المقابلة الشخصية حول التعرف على المرشح . ولتحقيق ذلك ، ينبغي أن تجعله يشعر بارتياح ، الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء خلال المقابلة . مثلاً ، استخدم باحثون مقياساً أطلق عليه «مقياس التوتر في مقابلات الاختيار» لدراسة تأثير التوتر العصبي على الأداء خلال المقابلة بالنسبة لمجموعتين : عينة من الطلاب (212) ومتقدمين للعمل (276) . كشفت النتائج وجود ارتباط سلبي بين مستوى التوتر خلال المقابلات ، ومستوى الأداء أثناء المقابلة . وتشير النتائج

لأهمية تقليل الشد العصبي لدى المرشحين خلال المقابلة الشخصية . وبالمثل ، فإن الأفراد الأكثر ثقة في أنفسهم يبلون بلاءً حسنًا خلال المقابلات .

عليك إلقاء التحية على جميع المتقدمين – حتى من فشلوا منهم ــ بود وبدء المقابلة بسؤال عادي لا يثير الجدل ، مثل الحديث عن الطقس . وعليك إبقاء حالة المرشح نصب عينيك . مثلاً ، إذا كان الشخص عاطلاً ، أو يعود لقوة العمل بعد غياب طويل ، أو يشعر بتوتر بالغ ، ربما سيتعين عليك حينئذ بذل مزيد من الجهود لبث الطمأنينة في نفسه .

اطرح الأسئلة: ASK Questions

الوضع الأمثل أن توجه أسئلة ظرفية ، أو أسئلة أخرى شبيهة مهيكلة ، مثلما سبق وأن شرحنا . وفي كل الأحوال :

- اتبع قائمة الأسئلة التي وضعتها : (يوفر الشكل (7-3) المزيد من الأمثلة بخصوص الأسئلة) .
- من بين الأمور التي يجب فعلها والأخرى التي يجب تجنبها خلال توجيه الأسئلة :
- لا تطرح أسئلة يمكن إجابتها بنعم ولا .
- لا تضع الكلام على لسان المرشح أو توحي إليه بالإجابة المفضلة .
- لا تحقق مع المرشح كما لو كان مجرمًا ، وتجنب الأسلوب المتعجرف أو الساخر أو اللامبالي .
- لا تحتكر المقابلة أو السماح للمرشح بالهيمنة عليها .
- اطرح أسئلة مفتوحة .
- انصت للمرشح لتشجعه على التعبير عن نفسه بشكل كامل .
- اعمل على استخلاص مزيد من المعلومات عن آراء الشخص ومشاعر عبر تكرار عبارته الأخيرة كسؤال (مثل «أنت لم تحب وظيفتك الأخيرة؟») .
- للحصول على المزيد من الأسئلة الصريحة ، اذكر أنك ستعمل على التحقق من المعلومات التي ذكرها عن خلفيته . واطرح عليه سؤال : «لو تمكنت من مقابلة رئيسك السابق ، وكان شديد الصراحة معي ، ماذا تعتقد أنه سيخبرني بخصوص نقاط قوتك وضعفك ومجمل أدائك؟»
- أخيراً ، إذا طلبت تعليقاً عاماً بخصوص إنجازات المرشح ، اطلب منه سرد أمثلة . وإذا سرد المرشح نقاط قوة وضعف محددة ، وجه إليه سؤال متابعة على النحو التالي : «ما هي الأمثلة المحددة التي تكشف كلا من نقاط قوتك؟» .

1 - كيف اخترت مجال عملك؟
2 - ما أكثر ما استمتعت به في عملك السابق؟
3 - ما أقل شيء كان يروق لك في عملك السابق؟
4 - ما أكثر ما يثير إحباطك بخصوص عملك الحالي؟ ولماذا؟
5- ما هي بعض مميزات وعيوب عملك السابق؟
6 - ما هي الظروف المحيطة بتركك العمل السابق؟
7 - هل قدمت إخطاراً بعزمك على الرحيل؟
8 - لماذا ينبغي أن نستعين بك في العمل؟
9 - ماذا تتوقع من صاحب العمل الجديد؟
10- ما هي الأشياء الثلاثة التي ستمتنع عن فعلها في عملك الجديد؟
11 - ما العيوب الثلاثة فيك التي قد يتحدث عنها المشرف السابق عليك؟
12 - ما هي أكبر نقاط قوتك؟
13 - ما هي الصورة المثلى التي يمكن للمشرف عليك من خلالها معاونتك على تحقيق أهدافك؟
14 - كيف كان تقييم المشرف عليك لمستوى عملك؟
15 - ما هي الجوانب التي كنت ترغب في تغييرها في شخصية مشرفك السابق؟
16 - ما هي أهدافك المهنية خلال الأعوام 3 - 5 القادمة؟ و5 - 10 القادمة؟
17 - كيف يمكن أن يساعدك العمل لحساب هذه الشركة في تحقيق هذه الأهداف؟
18 - كيف تصرفت في آخر مرة تلقيت خلالها تعليمات لم تتفق معها؟
19 - ما هي بعض الأمور التي اختلفت بشأنها مع المشرف السابق عليك؟ وماذا فعلت؟
20 - ما الذي تفضله : العمل منفرداً أم مع مجموعة؟
21 - ما الذي حفزك على تقديم أداء أفضل في عملك السابق؟
22 - هل تعتقد التقدم الذي أحرزته في ذلك العمل معبراً عن قدراتك؟ ولماذا؟
23 - هل لديك أي استفسارات بخصوص مهام الوظيفة التي تتقدم لها؟
24 - هل بمقدورك الاضطلاع بالمهام الرئيسة للوظيفة التي تقدمت لها؟

شكل (7-3) بعض الأسئلة لإجراء مقابلة شخصية

ضع نهاية للمقابلة الشخصية Close the Interview : اترك وقتًا للإجابة على أي استفسارات قد يطرحها المرشح ، واعمل على الترويج للشركة لدى المرشح ، إذا كان هذا الأمر مناسبًا .

حاول إنهاء المقابلة بنبرة إيجابية . وأخبر المرشح إذا كانت الشركة مهتمة بأمره ، وعن الخطوة التالية . في حالة الرفض ، عليك الإبلاغ به بصورة دبلوماسية ، مثل «رغم أن خلفيتك مبهرة ، هناك بعض المرشحين يملكون خلفيات أقرب لمتطلباتنا» . إذا كان المرشح لا يزال قيد الدراسة ، لكن لم يتم اتخاذ قرار نهائي بشأنه ، أخبره بذلك . إذا كانت سياسة شركتك هي إخطار المرشحين بوضعهم كتابة ، افعل ذلك في غضون أيام قليلة من المقابلة .

عند رفض مرشح ، فإن أحد الأسئلة المطروحة باستمرار هي ما إذا كان عليك إخباره بالسبب . توصلت دراسة إلى أن المرشحين المرفوضين الذين يطلعون على شرح مفصل من صاحب العمل الذي رفضهم يتولد داخلهم شعور أقوى عن غيرهم بأن قرار رفضهم كان منصفًا . كما أن هؤلاء الأفراد أكثر احتمالاً لأن يتحدثوا بإيجابية عن أصحاب العمل ، وأن يتقدموا مجدداً للعمل لدى الشركة . إلا أن الدراسة خلصت إلى أنه للأسف لا يعد تقديم شرح مفصل لسبب الرفض أمرًا عمليًا . وأوضح القائمون على الدراسة أنه :

«أخفقنا في عدة محاولات للحصول على مكان لتطبيق دراستنا ، حيث رفضت المؤسسات الثلاث التي أبدت اهتمامًا بالدراسة ، المشاركة معنا في النهاية لتخوفها من أن تتسبب إضافة معلومات إلى خطابات الرفض في تعرضها لمشكلات قانونية ، وشعرت بالتردد حيال منح المرشحين المرفوضين معلومات ربما يستخدمونها في مقاضاتها» .

رابعاً : إدارة المقابلات الشخصية مع المرشحين للوظيفة

قم بمراجعة المقابلة : Review the Interview بمجرد مغادرة المرشح ، وبينما لا تزال المقابلة حية في ذهنك ، راجع ملحوظاتك وإرشادات المقابلة المخططة (لو كنت اعتمدت عليها) . من شأن عملية المراجعة السريعة تقليص إمكانية اتخاذ قرارات متعجلة والتركيز على الجوانب السلبية .

توجه عملي آخر : Another Practical Approach إن نصائح مثل «اعرف الوظيفة» و«اعرف المهارات التي تبحث عنها» و«قم بتخطيط المقابلة الشخصية» ، قولها أيسر من تطبيقها فعليًا ، حتى لو كنت تعمل لحساب أفضل 500 شركة . لا يمكن لجميع موارد الشركة مساعدتك ، إذا لم توفر الشركة تدريبًا ودعمًا للمديرين بها بمجال إجراء المقابلات الشخصية .

يعتبر اتباع الإرشادات الواردة بهذا الفصل هو التوجه المفضل ، لكن ربما لا يتوافر لديك وقت لصياغة ، مثلاً ، مقابلة مخططة . لذا سنطرح فيما يلي إجراء منظماً بعنوان «الاعتماد على الذات» .

الاعتماد على الذات في عقد مقابلات التوظيف:
WHEN YOU'RE ON YOUR OWN EMPLOYMENT INTERVIEWING

يمكن إجراء مقابلة شخصية منظمة بغرض التوظيف على النحو التالي :

الاستعداد للمقابلة :

حتى المديرين المشغولين بمقدورهم تحديد الشخص المناسب للوظيفة سريعًا . أحد سبل تحقيق ذلك التركيز على أربعة عناصر أساسية مطلوبة ــ المعرفة والخبرة ، والحافز ، والقدرات الذهنية ، والشخصية - وطرح التساؤلات التالية :

- المعرفة والخبرة : ما الذي يجب أن يعرفه المرشح كي يقوم بالوظيفة؟ ما هي الخبرة الضرورية للقيام بالوظيفة؟
- الحافز : ما الذي ينبغي أن يحبه الشخص الذي يقوم بهذه الوظيفة؟ هل هناك ما ينبغي على من يقوم بالوظيفة ألا ينفر منه؟ هل هناك أي أهداف أو تطلعات ينبغي أن تكون لدى من يتقلد هذه الوظيفة؟ هل هناك أي متطلبات استثنائية بخصوص الطاقة المبذولة لمن يتولى الوظيفة؟
- القدرات الذهنية : هل هناك أي قدرات ذهنية محددة مطلوبة (رياضية ، ميكانيكية ، إلخ)؟ ما مدى تعقيد المشكلات التي يتعين على من يتولى الوظيفة حلها؟ ما القدرات الذهنية التي ينبغي على المرشح

إظهارها؟ كيف ينبغي أن يحل المرشح المشكلات (بحذر، بالاعتماد على الاستنباط، إلخ)؟

- العوامل الشخصية: ما هي الخصال الشخصية الضرورية للنجاح في الوظيفة (القدرة على تحمل الملل، الحزم، الاستقرار، إلخ)؟ كيف يتعين على من يشغل الوظيفة التعامل مع الشد العصبي والضغوط والنقد؟ ما نمط السلوك الشخصي اللازم مع النظراء والمسؤولين الأعلى والزملاء الأقل ومن هم خارج الشركة من عملاء؟

عوامل محددة تسهم في التفحص خلال المقابلة الشخصية:

اطرح عدداً من الأسئلة الظرفية، بجانب أسئلة مفتوحة كتلك الواردة في الشكل 7ـ 3لتفحص مدى ملائمة المرشح للوظيفة. مثلاً:

- العامل الفكري: ضع تقييمًا لأمور مثل مدى تعقيد المهام التي اضطلع بها المرشح، وتقديرات الدراسية، ونتائج اختباراته (بما في ذلك اختبارات الكفاءة الدراسية، إلخ) وكيف يرتب الشخص أفكاره ويتواصل مع الآخرين.
- عامل الحافز: عليك تفحص أمور مثل ما يحبه ويكرهه المرشح (بخصوص كل مهمة نفذها)، وتطلعاته (مثل ما سبب اختياره لكل هدف ذكره)، ومستوى الطاقة لديه من خلال سؤاله مثلاً عما يفعله عادة يوم الثلاثاء.
- عامل الشخصية: تفحص مسألة وجود أنماط سلوك سلبية (عدوانية، وسواس قهري، إلخ)، وكذلك علاقات المرشح الشخصية السابقة. اطرح أسئلة بخصوص تعاملاته السابقة (العمل داخل مجموعة بالمدرسة، العمل مع مجموعة تطوعية، قيادة فريق عمل في الوظيفة الأخيرة، إلخ). أيضًا، حاول تقييم سلوك المرشح أثناء المقابلة نفسها ــ هل هو ودود؟ خجول؟ انبساطي؟
- عامل المعرفة والخبرة: تفحص هذا العامل عبر أسئلة ظرفية، مثل «كيف يمكنك تنظيم مثل هذه الجهود التسويقية؟» و«كيف يمكنك تصميم مثل هذا الموقع؟»

إجراء المقابلة الشخصية:

- ضع خطة: حدد خطة لتوجيه مسار المقابلة. وطبقًا لما يراه خبير شؤون المقابلات الشخصية جون دريك، فإن من المجالات المهمة الواجب تناولها مع المرشح:
- الخبرات الجامعية
- الخبرات العملية ــ الصيف، جزء من الوقت كل الوقت
- الأهداف والطموحات
- ردود الأفعال تجاه الوظيفة المطروحة
- تقييم الذات (رؤية المرشح لنقاط قوته وضعفه)
- الخبرات العسكرية
- النشاطات الخارجية الحالية
- اتبع خطتك: قد تبدأ بسؤال مفتوح بخصوص كل موضوع، مثل «هل يمكن أن تخبرني عما فعلته عندما كنت بالمدرسة الثانوية؟» وعليك ألا تنسى أنك تحاول استخلاص معلومات عن الخصال الأربعة التالية والذكاء، والحافز، والشخصية، والمعرفة والخبرة. ويمكنك لاحقًا توزيع المعلومات تحت كل من العناوين الأربعة بينما يجيب المرشح. عليك متابعة الجوانب المحددة التي تود الاستفاضة بشأنها عبر طرح أسئلة، مثل «هل يمكنك الحديث باستفاضة عن هذا الأمر، من فضلك؟»

قارن بين المرشح والوظيفة:

بعد متابعة خطة المقابلة وتفحص العوامل الأربعة، من المفترض أنك ستصبح قادراً على استخلاص نتائج حول القدرات الفكرية للمرشح ومعرفته وخبرته وحافزه وشخصيته، وتلخيص مميزاته وعيوبه. بعد ذلك، عليك مقارنة النتائج التي وصلت إليها بتوصيف الوظيفة المطروحة وقائمة المتطلبات السلوكية التي أعددتها عند استعدادك للمقابلة. ويمثل هذا أساس عقلاني لمضاهاة المرشح بالوظيفة ــ وهو أساس يعتمد على تحليل الخصال والسمات اللازمة للوظيفة.

ربما تستخدم صيغة تقييم المقابلة لتجميع انطباعاتك (مثلاً، انظر الرسم 7-4).

شكل (7-4) كيفية الاعتماد على الذات في عقد مقابلات التوظيف

اسم المرشح : ....

تاريخ المقابلة الشخصية : ....

الوظيفة : ....

أنجزت من جانب : ....

التاريخ : ....

ملحوظة : ضع رقماً واحداً أمام كل معيار ، ثم اجمعها لحساب الإجمالي

معرفة الوظيفة وموضوعات محددة تتعلق بها

0 – لا تتوافر معرفة

1 – أقل مما نفضله

2 – تكافؤ المتطلبات اللازمة

3 – تفوق توقعاتنا من المرشح المتوسط

4 – على معرفة كاملة بالوظيفة ومحنك في المجالات المتعلقة بها

الخبرة :

0 – لا تتوافر خبرة للوظيفة ، ولا خبرات مرتبطة بها

1 – نفضل المزيد لهذه الوظيفة ، المستوى مناسب للوظيفة المطروحة

2 – أكثر مما تتطلبه الوظيفة

3 – متمرس تمامًا فيما يخص الوظيفة

4 – خبرة قوية في جميع المجالات المرتبطة بالوظيفة

الاتصال :

0 – عاجز عن الاتصال . سيواجه صعوبة بالغة في غالبية المهام

1 – بعض الصعوبات . سينتقص من أداء الوظيفة

2 – مناسب للقيام بالوظيفة

3 – أكثر مما تتطلبه الوظيفة

4 – قدرة مذهلة على التواصل

الاهتمام بالمنصب والمؤسسة :

0 – لم يبد أي اهتمام

1 – بعض الاهتمام البسيط

2 – بدا مهتمًا بصدق

3 – مهتم للغاية . بدا مفضلاً لنمط الوظيفة التي تقدم لنيلها

4– منغمس تمامًا في اهتمامات الوظيفة . يبدي ولعًا بها .

الحافز الشامل للنجاح :

0 – لم يبد حافزاً

1 – أبدى اهتمامًا ضئيلاً بالتقدم

2 – اهتمام متوسط بتحقيق التقدم

3 – لديه حافز قوي . رغبة قوية في إحراز تقدم

4 – حافز هائل . لديه رغبة قوية للغاية في النجاح والتقدم .

الهدوء والثقة :

0 – مشتت ومرتبك للغاية . أبدى مزاجًا متقلبًا

1 – أبدى توتراً وعصبية على نحو قد يعطل سير الوظيفة

2 – هدوء وثقة كافيان للقيام بالوظيفة

3 – لم يفقد هدوءه خلال المقابلة . واثق في قدرته على التعامل مع الضغوط

4 – أبدى هدوءاً مذهلاً تحت الضغوط . يبدو واثقًا من نفسه بصورة لافتة

التفهم :

0 – لم يفهم الكثير من النقاط والأفكار

1– لم يدرك بعض النقاط والأفكار

2 – تفهم غالبية الأفكار والمهارات الجديدة التي جرت مناقشتها

3 – استوعب جميع النقاط والمفاهيم الجديدة سريعًا

4 – حاد الذكاء . أدرك النقاط الخفية

إجمالي النقاط :

ملحوظات إضافية :

الخلاصة : SUMMARY

نستخلص من هذا الفصل ، النقاط التالية :

1 - هناك العديد من الأنماط الأساسية للمقابلات الشخصية ـ مثل الظرفية وغير الموجهة والمهيكلة والتتابعية والمنعقدة عبر لجان والضاغطة ، ومقابلات التقييم . ويمكن تصنيف المقابلات تبعًا للمحتوى والهيكل وأسلوب الإدارة .

2 - هناك العديد من العوامل والمشكلات التي بمقدورها تقويض جدوى المقابلات ، ذلك أنها تتسبب في صدور أحكام متعجلة والسماح لمعلومات سلبية بالتأثير على القرار النهائي ، والجهل بمتطلبات الوظيفة ، والتعرض لضغوط لتعيين موظفين جدد ، وترتيب المرشحين خلال المقابلة ، وبعث إشارات بصرية تنم عن الحماس .

3 - الخطوات الخمس التي تشملها المقابلة : التخطيط ، وبناء مودة ، وتوجيه أسئلة للمرشح ، وإنهاء المقابلة ، ومراجعة البيانات .

4- من بين الإرشادات الخاصة بالقائمين بالمقابلة : استخدم إرشادات مهيكلة ، ومعرفة متطلبات الوظيفة ، والتركيز على الخصال التي يمكن تقييمها بدقة ، والسماح للمرشح بالحديث أغلب الوقت ، وإرجاء اتخاذ قرار لما بعد المقابلة ، ووضع في الاعتبار متطلبات اللجنة الأمريكية لتكافؤ فرص العمل .

5- يعتمد أصحاب الأعمال بصورة متزايدة على الكمبيوتر والإنترنت للمعاونة في إجراء المقابلات الشخصية . وتجري الشركات حاليًا المقابلات الشخصية الأولية على الأقل عبر الإنترنت ، وغالبًا ما يتم ذلك بالاعتماد على سيناريوهات مدعومة بمواد فيديو . وتجمع العديد من الأنظمة الأحدث بين المقابلات الأولية ومتابعة المرشح لتيسير الاختيار بين المرشحين .

6- خطوات المقابلة المهيكلة أو الظرفية هي : تحليل الوظيفة ، تقييم المعلومات المتعلقة بواجبات الوظيفة ، وصياغة أسئلة المقابلة على نحو يتناول المواقف الحرجة ، ووضع إجابات معيارية ، وتعيين لجنة لعقد المقابلات الشخصية .

7- من بين الإجراءات السريعة لعقد المقابلات صياغة تفاصيل سلوكية : تحديد العوامل الفكرية والشخصية والمتعلقة بالحافز والخبرة الواجب البحث عنها في المرشحين ، ثم مضاهاتها بمتطلبات الوظيفة .

8- كمرشح للعمل يخوض مقابلة شخصية ، عليك أن تضع في اعتبارك أن القائمين بالمقابلات يميلون لاتخاذ قرارات متعجلة والسماح للمعلومات السلبية بالهيمنة على رؤيتهم ، لذا فإن مظهرك وحماسك مهمان . عليك أن تدفع القائم بالمقابلة للحديث . ومن المهم الاستعداد قبل خوض المقابلة الشخصية ، من حيث معرفة الوظيفة والمشكلات التي يرغب القائم بالمقابلة في حلها ، وكيف تتوافق إنجازاتك مع احتياجات القائم بالمقابلة . (انظر ملحق «إرشادات للمرشحين للعمل في المقابلات الشخصية») .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1- اشرح السبل الرئيسة التي يمكنك من خلالها تصنيف المقابلات الشخصية الخاصة باختيار الموظفين .
2- صف بإيجاز كلاً من الأنماط التالية المحتملة : مقابلات مهيكلة عبر لجنة ، مقابلات تتابعية مهيكلة ، مقابلات مهيكلة متعلقة بالعمل .
3- لأي أنماط الوظائف تعد المقابلات الشخصية عبر الكمبيوتر مناسبة؟ لماذا؟
4- لماذا تعتقد أن المقابلات الظرفية تحقق مصداقية أكبر من المقابلات المرتبطة بالوظيفة أو السلوكية ، والتي بدورها تتميز بمصداقية أكبر عن الأخرى السيكولوچية؟
5- كيف تفسر حقيقة أن المقابلات المهيكلة ، بغض النظر عن المحتوى ، تتميز بجدوى أكبر عن الأخرى غير المهيكلة للتكهن بالأداء خلال الوظيفة؟
6- ناقش بإيجاز وقدم أمثلة على خمسة أخطاء شائعة خلال المقابلات الشخصية .
7- ناقش بإيجاز ما الذي يمكن لقائم بمقابلة شخصية تحسين أدائه؟

النشاطات الفردية والجماعية :

1- قم بإعداد وتقديم عرض موجز بعنوان «كيف تتحلى بالفاعلية في إدارة المقابلات الشخصية» .
2- استخدم الإنترنت في العثور على أصحاب الأعمال الذين يجرون حاليًا مقابلات اختيار أولية عبر الإنترنت . اطبع الأسئلة واحضرها للفصل . هل تعتقد أن هذه المقابلات مفيدة؟ لماذا؟ وكيف يمكنك تطويرها؟
3- داخل مجموعات ، ناقش واجمع أمثلة بخصوص «أسوأ المقابلات التي مررت بها» . ما الذي جعلها سيئة؟ لو سمح الوقت ، ناقش الأمر داخل الفصل .
4 - داخل مجموعات ، استعد لمقابلة شخصية (بما في ذلك تسلسل من 20 سؤالاً على الأقل) من المقرر أن تجريها مع مرشحين لوظيفة تدريس دورة تدريبية في إدارة الموارد البشرية . ينبغي أن تقدم كل مجموعة أسئلة المقابلة داخل الفصل .
5- تلتزم بعض الشركات بالأساليب التقليدية لعقد المقابلات . مثلاً ، تستخدم شركة «تيك بلانيت» ، من كاليفورنيا ، مآدب غداء أسبوعية وجلسات متابعة كبديل عن المقابلات الشخصية الأولية . خلال المآدب غير الرسمية ، من المتوقع أن يختلط المرشحون للعمل مع بعضهم البعض ، ثم يتولى موظف بالشركة عقد مقابلات معهم خلال مآدب الغداء . في إحدى المرات ، طلب موظف من المرشحين ركوب دراجة أحادية للتعرف على ما إذا كانوا ملتزمين بثقافة الشركة .

قرب نهاية عملية التفحص ، يتعين على المجموعة المتبقية من الخاضعين للمقابلات الشخصية حل مجموعة من الألغاز ، بحيث يتولى كل منهم تقييم نقاط قوة وضعف زملائه المرشحين علانية . ما رأيك في عملية التفحص هذه؟ ما مميزاتها وعيوبها؟ هل توصي بإقرار إجراءات مثلها؟ ما التغييرات التي قد توصي بإدخالها عليها؟

6- منذ عدة سنوات ، قاضت شركة «لوكهيد مارتن» شركة «بوينج» ، متهمة إياها باستغلال أسرار تجارية خاصة بها للفوز بعقد حكومي تبلغ قيمته عدة مليارات من الدولارات . وادعت «لوكهيد مارتن» أن «بوينج» حصلت على هذه الأسرار من خلال موظف سابق في «لوكهيد مارتن» انتقل إلى «بوينج» . وفي شرحه للتجسس الصناعي ، قال أحد الكتاب إن اجتذاب موظفي الشركات المنافسة واحدة من السبل الواضحة للتجسس الصناعي . وأشار إلى أنه من بين السبل الأخرى الاستعانة بشخص لتمثيل دور مسئول يبحث عن موظفين ، بحيث يتصل بأحد موظفي الشركة المنافسة ويرتب مقابلة شخصية معه يعمد خلالها سؤاله عن مسئولياته وإنجازاته والمشروعات الحالية . وتدور الفكرة حول استخلاص معلومات من الموظف من دون أن يدري أنه ليس هناك عرض بالعمل .

7- افترض أنك صاحب شركة صغيرة بمجال التقنية وتشعر بالقلق من أن يحاول أحد الساعين للتلصص على أسرار شركتك ، الاتصال بأحد أو أكثر من الموظفين لديك . ما الذي ستفعله (من حيث تدريب الموظفين أو بعث خطاب ، على سبيل المثال) لمحاولة الحد من فرص سقوط أحد موظفيك في مثل هذا الفخ؟ أيضًا ، عليك وضع قائمة بالأسئلة التي قد يحاول جاسوس لشركة منافسة استخلاصها منه .

8- يعرض الملحق الوارد آخر الكتاب التفاصيل الخاصة باختبار المعهد العالمي للموارد البشرية ، وقائمة بالمعارف التي ينبغي على الشخص الذي يدرس لخوض امتحان المعهد معرفتها (مثل الإدارة الاستراتيجية ، وتخطيط قوة العمل ، وتنمية الموارد البشرية) . داخل مجموعات من أربعة لخمسة طلاب ، عليك القيام بأربعة أشياء : (1) راجع الملحق الآن . (2) تحديد المواد الواردة في هذا الفصل المتعلقة بالمعرفة اللازمة الواردة في الملحق . (3) اكتب أربعة أسئلة حول هذه المواد يمكن تضمينها في امتحان المعهد العالي للموارد البشرية . (4) إذا سمح الوقت ، اجعل واحداً من فريقك يطرح أسئلة الفريق أمام الفصل ، بحيث يتبادل طلاب الفرق الأخرى أسئلة امتحاناتهم .

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

أهم شخص توظفه على الإطلاق :

الغرض : يهدف هذا التمرين لتدريبك على استخدام بعض أساليب عقد المقابلات الشخصية التي تعلمتها خلال هذا الفصل .

التفهم اللازم : ينبغي أن تكون على معرفة بالمعلومات الواردة في هذا الفصل ، واقرأ ما يلي : الأطفال يحملون قيمة كبرى لوالديهم . لذا من العجيب أن الآباء والأمهات الذين يستعينون بمربيات لرعاية أطفالهم ، عادة ما يكتفون بطرح بضعة أسئلة خلال المقابلة الشخصية وإجراء عملية تحقق سطحية من المعلومات . وبالنظر إلى الشكوك المحيطة بمصداقية هذه المقابلات ، وافتقار الأب والأم لخبرة إجراء مقابلات شخصية ، من غير المثير للدهشة أن نجد معظم قرارات اختيار المربيات يتضح لاحقًا خطؤها . وأوضح هذا الفصل أنه من الصعب عقد مقابلة ذات مصداقية من دون معرفة السمات التي تبحث عنها ، وهيكلة المقابلة إن أمكن . إلا أن غالبية الآباء والأمهات غير مدربين على هذا الأمر .

كيف تصيغ التمرين/تعليمات :

1- شكل مجموعات مؤلفة من خمسة أو ستة طلاب ، بحيث يلعب اثنان منهم دور المرشحين للعمل ، بينما يقوم الطلاب الآخرون بدور أعضاء اللجنة القائمة بالمقابلة . وبينما يضع الخاضعون للمقابلة صيغة لتقييم القائمين بالمقابلة ، تصيغ لجنة المقابلة مقابلة ظرفية مهيكلة لـ «مربية أطفال» .

2- تعليمات للخاضعين للمقابلة : ينبغي أن يتركوا فترة لمدة تقرب من 20 دقيقة . أثناء وجودهم خارج غرفة المقابلة ، عليهم وضع صيغة لتقييم القائم بالمقابلة تعتمد على العوامل الواردة في هذا الفصل ، فيما يتعلق بالعوامل التي يمكنها تقويض جدوى المقابلات . خلال المقابلة التي تعقدها اللجنة ، ينبغي أن يضع الخاضعون للمقابلة تقييماً لأعضاء اللجنة باستخدام الصيغة الخاصة بذلك . بعد عقد المقابلة ، ينبغي أن يغادر الخاضعون للمقابلة الغرفة لمناقشة ملحوظاتهم . هل أبدى القائمون بالمقابلة أياً من العوامل القادرة على تقويض جدوى المقابلة؟ إذا كانت الإجابة نعم ، فما هي؟ ما المقترحات التي يمكنك كخاضع للمقابلة تقديمها للقائم بالمقابلة كي يحسن جدوى المقابلة؟

3 -تعليمات للقائمين بالمقابلة : أثناء وجود الخاضعين للمقابلة خارج الغرفة ، سيتوافر لدى القائمين بالمقابلة 20 دقيقة لصياغة مقابلة ظرفية مهيكلة وموجزة لـ «مربية أطفال» . تعقد اللجنة مقابلة لمرشحين اثنين . خلال المقابلة ، ينبغي أن يدون أعضاء اللجنة ملحوظات في نسخة من صيغة المقابلة الظرفية المهيكلة . بعد المقابلة ، ينبغي أن يناقش أعضاء اللجنة ملحوظاتهم . ماذا كان أول انطباع لديهم تجاه كل مرشح؟ وهل كانت الانطباعات متشابهة؟ ومن هو المرشح المختار ولماذا؟

APPLICATION CASE **حالة تطبيقية :**

مقابلة خارجة عن السيطرة :

ماريا فيرناندز مهندسة ميكانيكية ذكية ومحبوبة ، تخرجت في الجامعة في يونيو 2003 . خلال الربيع السابق لتخرجها ، خاضت الكثير من المقابلات الوظيفية ، التي رأت أنها جرت على نحو ودود وأفادتها هي وأصحاب الأعمال . لذا كانت تتطلع بشدة لمقابلة شخصية مع مسئولي الشركة التي كانت تطمح حقًا للالتحاق بها : «أبيكس إنفيرونمنتال» ، حيث تملكها دومًا الحماس تجاه تطهير البيئة ، وآمنت بأن السبيل الأمثل لاستغلال تدريبها ومهاراتها هو العمل لحساب شركة مثل «أبيكس» ، حيث رأت أن بمقدورها بناء حياة مهنية ناجحة مع العمل في الوقت ذاته على جعل العالم مكاناً أفضل .

ومع ذلك ، كانت المقابلة بمثابة كارثة ، حيث دخلت ماريا لغرفة كان بها خمسة رجال ــ رئيس الشركة ، واثنان من نوابه ، ومدير التسويق ، ومهندس آخر ــ شرعوا في إلقاء الأسئلة عليها . وشعرت ماريا أن الأسئلة ترمي لإثارة غضبها ، وليس معرفة ما يمكنها تقديمه عبر مهاراتها الهندسية . وتنوعت الأسئلة بين مجموعة تفتقر إلى الذوق (مثل «لماذا عملت نادلة في الكلية إذا كنت تملكين هذا الذكاء؟») ، وأخرى تافهة ومتحيزة ضدها كامرأة (مثل «هل تنوين الاستقرار وتكوين أسرة قريبًا؟») . وبعد المقابلة ، التقت بعضوين من اللجنة بصورة فردية (بينها الرئيس) ، وتركزت المحادثات حول خبرتها الفنية . وحسب اعتقادها ، سارت هذه المقابلات بصورة جيدة ، لكن بالنظر إلى تفاهة ، بل وسوء الجو العام المسيطر على المقابلة التي أدارتها اللجنة ، اندهشت ماريا من تلقيها عرضاً بالعمل لدى الشركة بعد بضعة أيام .

وأجبرها العرض على النظر في بعض الأمور . من وجهة نظرها ، كانت الوظيفة في حد ذاتها رائعة ـ حيث أحبت المهام التي ستضطلع بها والمجال الذي ستعمل به وموقع الشركة . كما كان رئيس الشركة ودوداً في المناقشات التالية ، وكذلك أعضاء اللجنة الآخرين ، مما جعلها تتساءل حول ما إذا كانت المقابلة التي أجرتها اللجنة قد صيغت لتحمل الكثير من التوتر عمداً لاختبار قدرتها على تحمل الضغوط .

الأسئلة : Questions

1 - كيف تفسر طبيعة المقابلة التي عقدتها اللجنة لماريا؟ هل تعتقد أنها تعكس استراتيجية متعمدة من الشركة أم مجرد لامبالاة من قبل الإدارة؟ إذا كانت لامبالاة ، ماذا كنت تفعل لتحسين مستوى عملية إجراء المقابلات الشخصية في «أبيكس»؟

2- هل كنت ستقبل عرض العمل لو كنت مكان ماريا؟ لو كنت غير متأكد من قرارك ، هل هناك أي معلومات إضافية يمكن أن تفيدك في اتخاذ القرار؟ ما هي؟

3- وظيفة المهندس التي تقدمت لها ماريا تتطلب : (أ) مهارات فنية ممتازة . (ب) الالتزام بالعمل بمجال الحد من التلوث . (ج) القدرة على التعامل بصورة جيدة وواثقة مع العملاء الذين يواجهون مشكلات هندسية . (د) الاستعداد للسفر بمختلف أرجاء العالم . (هـ) شخصية شديدة الذكاء والتوازن . ضع 10 أسئلة كنت ستطرحها على المرشحين للوظيفة .

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة كارتر للنظافة :

المقابلة الأفضل :

مثل جميع النشاطات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية داخل مركز كارتر للتنظيف ، لا تتبع الشركة حاليًا توجهاً منظماً حيال مقابلة المتقدمين للعمل لديها ، حيث يكتفي مديرو المتاجر بطرح بضعة أسئلة هم من قاموا بصياغتها . إلا أنه في ظل غياب توجيه من الإدارة العليا ، اعترفوا جميعًا بضعف مستوى أدائهم في إدارة المقابلات . وذكرت تقارير أن جاك كارتر نفسه يفضل الانغماس في الجوانب الفنية من عمله ، ولا يشعر بارتياح تجاه إدارة المقابلات الشخصية مع المرشحين للعمل . من جانبها ، تعتقد جنيفر أن هذا الغياب لإجراءات وتدريب رسميين بمجال إدارة المقابلات الشخصية يفسر بعض المشكلات المتعلقة بمعدل تدوير العاملين . لذا فهي ترغب في تحقيق تطور في أداء الشركة على هذا الصعيد . وفيما يلي أسئلتها :

الأسئلة : Questions

1- بصورة عامة ، ماذا يمكن لجنيفر فعله لتحسين ممارسات المقابلات الشخصية بالشركة؟ هل ينبغي أن تضع صيغًا للمقابلات تضم قوائم بأسئلة تتعلق بالوظائف الإدارية والأخرى غير الإدارية؟ لو كانت الإجابة نعم ، ما هي تلك الأسئلة الواجب تضمينها؟ هل ينبغي أن تدشن عقد مقابلات باستخدام الكمبيوتر ، وإذا كانت الإجابة نعم ، لماذا وكيف؟

2- هل ينبغي أن تنظم تدريبًا للمديرين ، وإذا كانت الإجابة نعم ، ماذا ينبغي أن يكون محتوى البرنامج ، بمعنى ماذا ينبغي أن تخبر المديرين خلال البرنامج وكيف تخبرهم به؟



التدريب والتنمية

TRAINING AND DEVELOPMENT

- **الفصل الثامن :**
  - تدريب وتنمية الموظف
- **الفصل التاسع :**
  - إدارة وتقييم الأداء
- **الفصل العاشر :**
  - إدارة المسار المهني
- **الفصل الحادي عشر :**
  - تصميم خطط الأجور الإستراتيجية

الفصل الثامن

تدريب وتنمية الموظف

TRAINING AND DEVELOPING EMPLOYEES

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - توصيف العمليات الأساسية التي يتضمنها التدريب.

2 - وصف وشرح متطلبات التدريب.

3 - شرح كيفية التمييز بين المشكلات التي بإمكانك معالجتها باستخدام التدريب والأخرى التي لا يمكن معالجتها.

4 - شرح كيفية استخدام أساليب التدريب الخمسة

في غرفة التدريب بمستشفى جامعة ستانفورد ، يتحكم النزلاء وطلبة الطب الذين يرتدون سماعات الواقع الافتراض في مجسمات شاشة الكمبيوتر ، وتلك المجسمات هي عملية محاكاة مزودة بكمبيوتر في شكل أجهزة تنظيف طبية ، ويلعب كل منها دوراً مختلفاً ، مثل الممرضة أو فني غرفة الطوارئ . ويستخدم النزلاء وطلبة الطب وسائد رقيقة للتحكم في كل حركة من حركات تلك المجسمات في مركز الإصابة الافتراضية . يقوم أحد تلك المجسمات كسنادة للمريض ، بينما يندفع الآخر لتنقية منفذ الهواء . وتستجيب الإشارات الحيوية للمريض بشكل مناسب لقرارات الطلبة والنزلاء . وعلى الشاشة ، وبعد ذلك ، يقوم المدربون بإعادة السيناريو ، لشرح ما قام به المتدربون من أمور صائبة وأخرى خاطئة .

يركز الفصلان السادس والسابع على الأساليب التي يستخدمها المديرون لإجراء مقابلات واختيار الموظفين . وبمجرد أن يتم تعيين الموظفين ، فلابد أن يقوم أصحاب العمل بتدريبهم . ويتمثل الهدف من هذا الفصل ، في زيادة فاعليتك كمدرب . لذا فإن الموضوعات الرئيسة التي سنغطيها هي توجيه وتهيئة الموظفين ، عملية التدريب ، أساليب التدريب ، التدريب للأغراض الخاصة ، أساليب التدريب والتنمية الإدارية ، وتقييم الجهود التدريبية .

عملية توجيه (وتهيئة) الموظفين: ORIENTING EMPLAYEES

إن اختيار الموظفين بعناية لا يكفل أداءهم بشكل فعال . فالاستعداد شئ ، أما الأداء فهو شئ آخر . حتى الموظفون ذوو الاستعداد المرتفع ، لا يمكنهم القيام بوظائفهم إن لم يعرفوا ما يفعلونه أو كيف يفعلونه . وبالتالي ، فإن الخطوة التالية هي ضمان أن يعرفوا كيفية توظيفك ، وما عليهم فعله ، وكيف يفعلونه ، وهذا هو الهدف من توجيه وتهيئة وتدريب الموظفين ، وسنبدأ بالتوجيه والتهيئة .

الهدف من التوجيه Purpuse of Orientation

يُقصد بعملية توجيه وتهيئة الموظف تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها للعمل بالشركة ، مثل المعلومات حول قواعد العمل بالشركة .

ولابد لعملية التوجيه أن تنجز وتحقق أربعة أشياء على الأقل : أن يشعر الموظف الجديد بالترحيب والاطمئنان ، وأن يفهم المنظمة بمعناها الواسع (ماضيها ، وحاضرها ، وثقافتها ، ورؤيتها المستقبلية) ، وكذلك الحقائق الأساسية مثل السياسات والإجراءات ، وكذلك لابد أن تكون لدى الموظف رؤية واضحة حول ما هو متوقع فيما يخص العمل والسلوك . وأخيراً لابد أن يبدأ الشخص في تطويع نفسه مع الطرق التي تتصرف وتعمل بها الشركة .

ورغم ذلك ، فقد تحولت برامج التوجيه والتهيئة من مجرد مناقشات للقواعد ، إلى شرح مهمة الشركة ، ودور الموظف لتحقيق تلك المهمة ، مما سيعزز السلوك الموجه ذاتياً وهو الأكثر ملاءمة لاحتياجات الشركة . وقد راجعت mayo clinic مؤخراً برنامج التوجيه والتهيئة الخاص بها . حيث يغطى برنامج «الإرث والثقافة» الآن أموراً مثل المبادئ الأساسية ، التاريخ ، مناخ العمل ، العمل الجماعي ، المسئولية الشخصية ، الابتكار ، الأمانة ، التنوع ، خدمة العميل ، والاحترام المتبادل .

لا تبخس أو تقلل من أهمية التوجيه والتهيئة ، فبدون المعلومات الرئيسة حول أمور مثل القواعد والسياسات ، قد يضيع الموظفون الجدد الوقت . وقد يقومون بأخطاء خطيرة . وعلاوة على ذلك ، فإن عملية التوجيه والتهيئة ليست بشأن القواعد فحسب ، وإنما كذلك لجعل الشخص الجديد يشعر بالترحيب ، وأنه في بيته ، وأنه جزء من الفريق .

عملية التوجيه (والتهيئة) The Orientation Process

تتراوح برامج التوجيه والتهيئة ما بين مناقشات تستغرق 10 دقائق ، إلى برامج تستغرق أسبوعاً (في شركات مثل تويوتا) . وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية أو في الشركات الصغيرة –المدير ذاته– بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة ، والذي يتولى شرح مختلف النواحى المرتبطة بالعمل مثل : ساعات العمل ، والإجازات . ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه الجديد ، والذي يقوم بدوره بمواصلة عمليات التهيئة من خلال شرح طبيعة العمل للموظف ، بالإضافة إلى تقديمه لباقي زملائه بالقسم وتعريفه بمكان العمل ، ويقدم له المساعدة الصادقة لتقليل درجة عدم التكيف التي تصيبه خلال اليوم الأول للعمل . (انظر شكل 8-1) .

وكما في الشكل (8-1) ، يتضمن التوجيه معلومات حول المزايا التي يحصل عليها الموظف ، والسياسات ، والروتين اليومي ، والهيكل التنظيمي ، وعمليات التشغيل ، ومقاييس وقواعد السلامة . لذا يحصل الموظف الجديد على كتيب أو مواد مطبوعة من الإنترنت تغطي تلك الأمور .

يستخدم معظم أصحاب الأعمال الأساليب التكنولوجية للقيام بعملية التوجيه والتهيئة ، حيث تمد بعض الشركات المديرين المرشحين للعمل بمساعدات شخصية رقمية . وهي تتضمن المعلومات التي يحتاجها المديرون من أجل تكيف أفضل مع وظائفهم الجديدة ، مثل معلومات الاتصال الأساسية ، والمهام الرئيسة ، وحتى الصور الرقمية للموظفين التي يحتاج المدير معرفتها . بينما يضع أصحاب أعمال آخرون كل أو بعض وسائل إعلام برامجهم التدريبية على شبكة الإنترنت . ففي جامعة Cineinnati على سبيل المثال ، يقضي الموظفون الجدد نحو 45 دقيقة على الإنترنت ليتعلموا أموراً حول مهمة صاحب العمل الجديد ، والمنظمة ، والسياسات والإجراءات .

شركة يوسي إس دي للرعاية الصحية

الإسم :	تاريخ التعين :	SSN	المسمى الوظيفي
القسم :	تاريخ NEO :	من قام بالتوجيه الإداري :	

الموضـــــوع	مراجعة البيانات
1- معلومات الموارد البشرية	
(أ) إجراءات الحضور الإدارية وسياسة الحضور ووقت العمل	(أ) ☐
(ب) مراجعة الوصف الوظيفي	(ب) ☐
(جـ) تقييم الأداء السنوي وعملية التغذية العكسية	.... (ج) ☐
(د) معلومات الفترة التجريبية	(د) ☐
(هـ) متطلبات المظهر / الملبس	.... (هـ) ☐
(و) اختيار TB السنوي	(و) ☐
(ز) الترخيص أو تجديدات الشهادة	.... (ز) ☐
2- معلومات القسم :	
(أ) توجيه بالقيم الرئيسة للهيكل التنظيمي بالقسم	.... (أ) ☐
(ب) السياسات والإجراءات بالقسم / الوحدة	(ب) ☐
(جـ) ممارسات خدمة العميل	(ج) ☐
(د) مجهود CQI والمشروعات	.... (د) ☐
(هـ) خطة التناوبات	.... (هـ) ☐
(و) الأجهزة والمعدات	.... (و) ☐
(ز) قواعد البريد وإعادة الشحن	.... (ز) ☐
3- معلومات السلامة :	
(أ) خطة السلامة الإدارية	(أ) ☐
(ب) سلامة الموظف وإجراءات تقرير الإصابة	.... (ب) ☐
(جـ) تبادل المعلومات حول الخطورة	.... (ج) ☐
(د) السيطرة على العدوى والتخلص من الأشياء الحادة	.... (د) ☐
(هـ) حضور معرض السلامة السنوي (إجباري)	(هـ) ☐

4- معلومات المرافق :			
(أ) ماكينة الطوارئ	....	(أ)	☐
(ب) الأنظمة الآلية		(ب)	☐
(جـ) الماء	....	(ج)	☐
(د) الغازات الطبية	....	(د)	☐
(هـ) حجرة المريض	....	(هـ)	☐
• السرير • حائط الرأس			
• الحمام • نظام استدعاء الممرض			
5- معلومات الأمن :			
(أ) تعيين المبادئ الزرقاء		(أ)	☐
(ب) تعيين المبادئ الحمراء		(ب)	☐
(جـ) الدستور الأحمر - إجراءات الإخلاء	....	(ج)	☐
(د) الدستور - إجراءات تهديد القنابل	....	(د)	☐
(هـ) قياسات الأمن الإداري	....	(هـ)	☐
(و) رقم الطوارئ 611 أو 911	....	(و)	☐

شكل (8-1) قائمة التوجيه الإداري للموظف الجديد

كـتيب الموظف **The Employee Hand book** : لاحظ أنه في ظل ظروف معينة ، قد تجد المحاكم أن محتويات الكتيب بمثابة التزامات التوظيف الملزمه قانونية . وبناء عليه ، غالبًا ما يضع أصحاب الأعمال تنازلات عن الحقوق . وهذا يوضح أن عبارات : سياسات ومزايا ولوائح الشركة لا تشكل بنود وشروط عقد التوظيف ، سواء صراحة أو ضمنا . وهكذا ، فإن الشركات تتردد في إضافة بعض العبارات مثل : «لن يُفصل أى عامل بدون وجود مبرر كاف» ، أو عبارات تتضمن أو تعلن ما يثبت تعيين الموظفين . وفي الواقع ، من الأفضل التشديد على أن علاقة التوظيف هي «بحسب الرغبة» على نحو تام .

وعلى العموم نجد أن جميع الأفراد الجدد لا يتجاوبون مع عملية التوجيه والتهيئة بذات الطريقة ، وبالتالي لابد أن يكون المشرف يقظاً ، ويشجع العاملين الجدد على الانهماك في تلك الأنشطة التي تمكن كلا منهم أن يفهم طبيعة العمل ، ليصبحوا أكثر إنتاجية .

عملية التدريب: THE TRAINING PROCESS

بعد عملية التوجيه والتهيئة ، لابد أن تبدأ عملية التدريب مباشرة . ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح . ومن ثم فإن التدريب قد يُقصد به شرح تعقيدات الموقع الإلكتروني لمصمم الشبكة الجديد ، أو تعريف مندوب البيع الجديد كيفية بيع منتجات شركته ، أو تبصير المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء موظفيه وعقد مقابلات التوظف معهم ، وإعداد كشوف الأجور ، وربما تتضمن عملية التدريب أن يقوم الموظف الحالي بشرح طبيعة الوظيفة للموظف الجديد . أو يمكن عقد فصول دراسية فعلية أو على الإنترنت .

وعلى أية حال ، فإن التدريب هو السمة المميزة للإدارة الجيدة ، وهي المهمة التي يتجاهلها المديرون عند التعرض للخطر . إن وجود موظفين ذوي درجة استعداد عالية لا يضمن نجاحهم ، حيث لابد أن يعرفوا ما عليهم القيام به ، وكيف يؤدونه؟ . وإن لم يحدث ذلك ، فإنهم إما ينتجون أو لن ينتجوا شيئًا على الإطلاق .

السياق الإستراتيجي للتدريب Training's Strategic Context

عادة ما يركز التدريب على تزويد الموظف بالمهارات الفنية technical skills مثل تدريب القائمين على عمليات التجميع على كيفية لحام الأسلاك . وفي الوقت الحاضر ، كما يذكر أحد المدربين «لن نركز على أهداف التدريب التقليدية فحسب ، سنجتمع مع الإدارة ونساعدها في تحديد الأهداف الإستراتيجية والمهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . وحينئذ سنعمل معاً لتحديد الموظفين الذين يمتلكون المهارة والمعرفة ، ومتى لا يملكون ذلك عند مناقشة احتياجات التدريب» . بمعنى آخر ، لابد أن تعكس وتدرك برامج التدريب بالشركة الأهداف الإستراتيجية للشركة .

ولذلك حينما قررت wisconsin-based signicast corp ، تشييد مصنع ذي درجة عالية من التكنولوجيا ، عرف رئيس الشركة Terry lutz أنها ستكون في حاجة إلى نمط جديد من الموظفين لتشغيل هذا المصنع ، وكذلك تبني برامج اختيار وتدريب جديدة لاستئجار وتدريب هؤلاء الموظفين .

إدارة الأداء Performance Management : يلعب التدريب كذلك دوراً رئيساً في عملية إدارة الأداء في الوقت الحاضر ، والتي تعنى تبني طريقة متكاملة وموجهة بالهدف لتعيين وتدريب وتقييم ومكافأة أداء الموظفين . وتبني مثل هذا الاتجاه يُقصد به أن جهد التدريب لابد أن يأخذ في الاعتبار ما الذى تريد الشركة أن يسهم به كل موظف لتحقيق أهداف الشركة .

وتساعد تلك التأكيدات على التدريب الاستراتيجي والموجه بإدارة الأداء ، في تفسير سبب ازدهار وانتعاش عملية التدريب . تنفق الشركات نحو 826 دولاراً على عملية تدريب كل موظف في العام ونحو 28 ساعة تدريب لكل موظف .

وتتمتع عملية التدريب بسجل مثير للغاية بما له من تأثير على الفاعلية التنظيمية بدرجة أعلى من عملية التقييم والتغذية العكسية ، وبدرجة أقل من عملية تحديد الهدف في تأثيره على الإنتاجية . وقد أظهر أحد الاستبيانات أن «أسيس وإيجاد رابط بين عملية التعلم والأداء التنظيمي» كان يمثل القضية الملحة رقم واحد التي تواجه المدربين والمحترفين . ويستخدم خبراء التدريب على نحو متزايد في الوقت الحالي ، عبارة «التعلم والأداء في موقع العمل» ، بدلاً من التدريب للتأكيد على أهداف التدريب المزدوجة لتدريب الموظف والأداء التنظيمي .

أولاً : توصيف العمليات الأساسية التي يتضمنها التدريب

الخطوات الخمس الأساسية لعمليات التدريب والتنمية:

The Five - Step Training and Development Process

تتكون البرامج التدريبية من خمس خطوات رئيسة تتمثل فيما يلي :

1 - تحليل الاحتياجات التدريبية needs analysis : والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة ، وتقييم مهارات المتدربين المأمولة والمستقبلية ، وتطوير معرفة وأهداف أداء معينة قابلة للقياس .

2 - تصميم معينات التدريب Instructional design : وفي هذه الخطوة تقوم بتقرير وجمع وإنتاج محتوى البرنامج التدريبي مثل : الكتب والمذكرات والأنشطة . وقد تستخدم هنا أساليب مثل الأساليب التي يتم مناقشتها في هذا الفصل ، مثل التدريب أثناء القيام بالوظيفة ، والتعلم بمساعدة الكمبيوتر .

3 - اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي Validation step : من خلال تجربة البرنامج التدريبي على عدد قليل من الأفراد . حتى تتم تنقيته من الأفكار الحمقاء .

4 - تنفيذ البرنامج **Programme Implementatio** : من خلال التدريب الفعلي لمجموعة الموظفين المستهدفين .

5 - تقييم برنامج التدريب **evaluation** : بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه ، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله .

والجدير بالذكر أن معظم المنظمات لا تقوم (وليست في حاجة) بإعداد المواد التدريبية (الخطوة رقم 2) ولكنها تعتمد على المواد المتاحة على الإنترنت . فعلى سبيل المثال يقدم موقع Saba.Com للتنمية المهنية حلقات دراسية للموظفين من خلال شبكة الإنترنت . كما تدرج مؤسسة التدريب والتنمية (Astd.org) قائمة بالمنظمات التي توفر عمليات التدريب للآخرين .

ومعظم المنظمات تعتمد على حزم البرامج التدريبية الجاهزة مثلما تقوم به شركات American Media ، وشركة Sest Des Moines ، وشركة Iowa التي تقدم حزماً تدريبية جاهزة تشمل : دليل تدريب القائد ، وكتيبات للقراءة ، وشرائط فيديو لتحسين مهارات التعامل مع العملاء ، وتقييم الأداء .

التدريب والتعلم والتحفيز : Training & Learning, and Motivation

يمكن القول بأن التدريب قد يكون بلا طائل منه إذا ما افتقر المتدرب إلى القدرة أو الدافع والحافز للاستفادة من ذلك التدريب . أما فيما يخص القدرة ، يحتاج المتدرب (من بين أمور أخرى) إلى مهارات القراءة والكتابة والرياضيات المطلوبة ، والمستوى التعليمي المطلوب ، والذكاء ، وقاعدة من المعرفة . وهنا

يظهر بوضوح أهمية الاختيار الفعال للموظف . وكما ذكرنا في الفصل الخامس ، يستخدم بعض أصحاب الأعمال ما يسمى بـ « تدريب وظيفي مصغر » لاستبعاد المتدربين الذين يظهرون درجة منخفضة من الاستعداد ، وهذا التدريب يتضمن بالأساس استخدام عينة مهمة من البرنامج التدريبي بالشركة للمساعدة في تقرير من سيستمر في التدريب ومن لن يستمر فيه) .

يمكن أن يقوم صاحب العمل بعدة خطوات لزيادة الحافز أو الدافع للتعلم عند المتدرب . تعلم المجالس البلدية التي تقدم برامج التعليم الموجهة أنه لا توجد طريقة أكثر فاعلية لجذب انتباه المتعلم من تقديم «حادثة» على شكل فيلم سينمائي . بمعنى آخر ، ابدأ التدريب بجعل المادة التدريبية ذات معنى . على سبيل المثال ، توضيح سبب أهمية تقديم نظرة شاملة للمادة ، واستخدام أمثلة مألوفة لشرح النقاط الأساسية . إن توفير فرص للممارسة العملية ، والسماح للمتدرب بارتكاب أخطاء ، يساعد على تحسين الحافز أو الدافع والتعلم . وكذلك فإن التغذية العكسية ، بما فيها تقييمات الأداء الدورية والانتقادات اللفظية المتكررة تعتبر مهمة في هذا الخصوص .

ويمكن تلخيص النقاط المحفزة أو الدافعة فيما يلي :

• **جعل التعلم ذا مغزى Make the Learning Meaningful** : من السهل على المتدرب أن يفهم ويتذكر المادة ذات المغزى ، وعلى هذا :

1 - عند بداية عملية التدريب ، قم بإعطاء المتدرب فكرة سريعة عن المادة التدريبية ، فمعرفة الصورة الكلية تسهل عملية التعلم .

2 - استعمل أمثلة عديدة عند تقديم المادة التدريبية .

3 - رتب المادة في شكل منطقي ، واجعلها في وحدات تدريبية ذات معنى .

4 - استعمل المصطلحات والمفاهيم التي يدركها المتدربون .

5 - استعمل وسائل بصرية بقدر ما تستطيع .

• **جعل عملية نقل المهارات أيسر Make Skills Transfer Easy** : وذلك من مكان التدريب إلى مكان العمل باتباع ما يلي :

1 - زد مقدار التشابه بين مكان التدريب والعمل .

2 - وفر قدراً كافياً من الممارسة العملية .

3 - عرف كل جزء من أجزاء الآلة أو الخطوة في العملية .

4 - وجه انتباه المتدرب إلى الأوجه المهمة من الوظيفة . فعلى سبيل المثال ، كنت تقوم بتدريب مندوبي خدمة العملاء على كيفية التعامل مع المكالمات الواردة ، اشرح أولاً الأنواع المختلفة من المكالمات ، وكيفية التعرف عليها .

5 - وفر معلومات أولية تساهم في وضع توقعات للمتدربين حول مجموعة الأحداث والنتائج المتوقع حدوثها داخل قاعة التدريب ، فمثلاً قد يواجه المتدربون الذين يتم تعلمهم ليكونوا مشرفين في المستويات الدنيا ضغوطاً تتمثل في زيادة عبء العمل ، والتعامل مع مرؤوسين ليسوا على المستوى الملائم من الفهم والإدراك . ولقد أوضحت الدراسات أنه من الممكن تقليل الآثار السلبية الناجمة عن ذلك من خلال الإعداد المسبق للمتدربين ، بتوضيح ما يمكن أن يقابلوه أثناء عملية التدريب .

مبادئ التحفيز والدافعية عند المدربين: Motivation Principles For Trainers

1 - يتعلم الأفراد بصورة أفضل من خلال الممارسة العملية : لذا اجعل التدريب يحاكى الواقع العملي كلما أمكن .

2 - يتعلم المتدربون بصورة أفضل : حينما تكون هناك استجابة فورية داعمة ومعززة قبل المدربين مثل «حسناً فعلت» .

3 - يتعلم المتدربون بصورة أحسن : عندما يتم الأمر وفقاً لسرعة خطواته أو تقدمه ، فحاول أن تمكنهم من ذلك .

4 - خلق الرغبة في التدريب لدى المتدربين : حيث تشير إحدى الدراسات ، إلى أن الطيارين الذين يمارسون تدريباً مسبقاً قبل حصولهم على دورة ، فإنهم فيما بعد يتعلمون بشكل أفضل إذا ما تلقوا برنامجاً تدريبياً به مجموعة أحداث . بالمقارنة مع الذين مارسوا عدداً أقل من مثل تلك الأحداث . وبشكل مشابه قبل البدء في التدريب ، يحتاج المديرون إلى الاجتماع بالمتدرب والتحدث معه حول سبب إخضاعه لذلك البرنامج التدريبي ، وما يتوقع منه تعلمه وكيف سيستخدم ما تعلمه في أداء وظيفته .

(يناقش ملمح أو مقالة اعرف قانون التوظيف لديك الذي سيلي ذكره بعض الأسباب التي تجعل عملية التدريب أمراً حاسماً وجوهرياً بالنسبة لأصحاب الأعمال) .

5 - ضرورة وضع جدول زمني : حيث إن منحنى التعلم ينخفض أثناء اليوم ، لذا فإن «التدريب ليوم كامل بنفس القدر من الفاعلية لا يقارن بالتدريب الذي يستغرق نصف اليوم أو ثلاثة أرباعه» .

ثانياً : وصف وشرح متطلبات التوظيف

تحليل الاحتياجات التدريبية: Analyzing Training Needs

تعتمد كيفية تحليل احتياجات التدريب على ما إذا كنت ستقوم بتدريب موظفين جدد أو حاليين . وبالتالي ، فإن المهمة الرئيسة لتحليل احتياجات التدريب للموظفين الجدد تتمثل في تحديد ما تستلزمه الوظيفة من واجبات ومهام ثم تقسيم ذلك إلى مهام جزئية ، يتم تعليمها فيما بعد للموظفين الجدد .

إن تقدير احتياجات التدريب للموظفين الحاليين قد يكون أكثر تعقيداً ، حيث يضاف إلى ذلك تحديد ما إذا كان التدريب هو الحل . فمثلاً ، قد يكون الأداء منخفضًا لأن المعايير ليست واضحة ، أو لأنه لم يتم تحفيز الموظف .

يستخدم بعض المدربين برامج تحليلية متخصصة مثل برامج Saba Software ، لتشخيص فجوات الأداء وأسبابها .

اعرف قانون التوظيف لديك: *Know Your Employment Law*

التدريب والقانون: *Training and the Law*

لابد أن يدرك المديرون المضامين القانونية لقراراتهم المتعلقة بالتدريب ، خاصة فيما يخص التمييز العنصري ، التحرش ، التدريب المتهاون ، وأجر الوقت الإضافي .

أما فيما يخص التمييز العنصري ، فإن قانون الحقوق المدنية لعام 1964 وما يتعلق به من تشريعات يلزم صاحب العمل بتجنب الأفعال التي يترتب عليها تمييز عنصري في كل أوجه عملية إدارة الموارد البشرية ، ينطبق ذلك على اختيار من يتدرب من الموظفين . ويواجه أصحاب الأعمال نفس العواقب لو تم التمييز ضد الأفراد الذين يتمتعون بحماية عند اختيار المرشحين للبرامج التدريبية وكذلك المرشحين للوظائف ، أو للترقية ، أو أي قرارات أخرى ذات صلة بالموضوع .

كما سبق وشرحنا في الفصل الثاني ، قضت المحكمة العليا بالولايات المتحدة بأن المحاكم تعتبر أصحاب الأعمال مسئولين عن أعمال التحرش الجنسي للمشرفين ، لكن يمكن لأصحاب الأعمال أن يتجنبوا تلك المسئولية من خلال اتخاذ خطوات (بما فيها التدريب) لمنع وقوع التحرش . ويعني ذلك ، من الناحية العملية ، أن العديد من المحاكم الدنيا في تفسيرها لقرار المحكمة العليا ، تستند إلى كفاية عملية التدريب على تجنب أو تفادي التحرش الجنسي والذي يوفره صاحب العمل لتحديد ما إذا كان صاحب العمل قد بذل الجهد المعقول لمنع وقوع التحرش أم لا .

وكذلك فقد يفرض التدريب غير الكافي على صاحب العمل مسئولية التدريب المتهاون . وكما يقول أحد الخبراء : يتضح من القانون أن إخفاق صاحب العمل في تدريب الموظف بشكل كاف ، بحيث يلحق أذى بطرف ثالث - يجعل صاحب العمل مسئولاً أمام المحاكم . ومن بين أمور أخرى فإن هذا يعني أن صاحب العمل لابد أن يؤكد على متطلبات المهارة والخبرة لكل المتقدمين للعمل ، كما يعمل على تقليل مخاطر الأذى بتدريب كل الموظفين وخاصة الذين يتعاملون مع أجهزة خطيرة ، كما عليه أن يقيم النشاط التدريبي لتحديد فاعليته في تخفيض المخاطر .

وغالباً ما يثار السؤال حول ما إذا كان يجب على صاحب العمل دفع أجر للموظف نظير الوقت الذى يمضيه الأخير في التدريب أم لا . بوجه عام ، إن كان برنامج التدريب طوعيا ويتم في غير ساعات العمل ، ولا يتصل مباشرة بوظيفة المتدرب ، ولا يساعد المتدرب على أداء أى عمل إنتاجي ، عندئذ لا يجب أن يتوقع المتدرب أى مقابل . وعلى الجانب الآخر ، إن كان التدريب يتم في ساعات عمل الموظف ، وأبلغه صاحب العمل أنه إلزامي ، حينئذ يجب أن يدفع صاحب العمل مقابلاً مادياً للموظف نظير الوقت الذي يمضيه في البرنامج التدريبي .

تحليل المهام - تقدير الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد:

Task Analysis : Assessing New Employees' Training Needs

ويستخدم على وجه الخصوص للعمال ذوي المستوى المهاري المتدني ، حيث من الشائع استئجار أفراد من غير ذوي الخبرة ثم تدريبهم فيما بعد . وهكذا يكون هدفك هنا هو تزويد الموظفين الجدد بالمهارات والمعارف التي هم في حاجة إليها للقيام بالعمل . وهكذا فإنك تستخدم تحليل المهام لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد .

تحليل المهمة **Task analysis** : هو دراسة تفصيلية للوظيفة لتحديد مهارات معينة تتطلبها الوظيفة - مثل مهارة Java (لمن يقوم بتطوير شبكة الإنترنت) ، أو إجراء المقابلات الشخصية (في حالة المشرف) . وتساعد عملية وصف وتوصيف هاتين العمليتين تقديم حصر بواجبات محددة للوظيفة ، وكذلك المهارات المطلوبة ، وهذا يمثل مرجعاً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة . كما يمكنك معايرة الوظيفة في ذلك الخصوص مثل الأداء ، والأداء الوظيفي ، وسؤال الموظفين الحاليين ، وكذلك مشرفيهم .

يقوم بعض المستخدمين أحيانًا بإلحاق وصف وتوصيف الوظيفة مع استمارة تحليل المهمة task analysis record form ، وهذا يعنى تجميع المعلومات المتعلقة بالمهام والمهارات المطلوبة في شكل استمارة ، والتي تساعد بشكل خاص في تحديد المتطلبات التدريبية . وكما هو موضح بالجدول (8-1) الذي يصور استمارة تسجيل التحليل الخاص بالمهمة ، والتي تحتوي على أنواع من المعلومات ، مثل «المهارات المطلوبة» .

ثالثاً : كيفية التمييز بين المشكلات التي يمكن معالجتها والتي لا يمكن معالجتها

تحليل الأداء - تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين:

Performance Analysis : Assessing Current Employees' Training Needs

فبالنسبة للموظفين الحاليين ، فإن تحليل الأداء هو عملية تحديد أوجه النقص أو القصور في الأداء ، وتحديد ما إذا كان يجب تقويمها لمثل هذا القصور من خلال التدريب أو من خلال وسائل أخرى (مثل نقل الموظفين) .

هناك أساليب عديدة بإمكانك استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف الحالي ، وتتضمن مراجعة التالي :

- تقييمات الأداء .
- بيانات الأداء المتعلقة بالوظيفة (مثل الإنتاجية ، التغيب والتأخير عن العمل ، الشكاوى ، الفاقد ، التسليمات المتأخرة ، جودة المنتج ، الإصلاحات استخدام المعدات ، شكاوى العميل) .
- ملاحظات المشرفين أو المتخصصين الآخرين .
- المقابلات مع الموظف أو مشرفه .
- اختبارات المعرفة بالوظيفة ، والمهارات ، والحضور .
- استبيانات المواقف والاتجاهات .
- الدفاتر والمذكرات اليومية للموظف .
- نتائج مركز التقييم .

وعادة ما تكون الخطوة الأولى هي مقارنة نتائج الأداء الفعلي للموظف بما يجب أن يكون عليه . فمثلاً ، لو أنه طلب من مندوب مبيعات معين 10 عقود جديدة كل أسبوع ، بينما كان متوسط أدائه هو 6 عقود فقط ، أو أن بعض المصانع من نفس متوسط حجم مصنعنا كان معدل الحوادث لا يزيد على حادثتين خلال الشهر ، بينما يبلغ متوسط مصنعنا 5 حوادث شهرياً . إن كل ما سبق يعد أمثلة لأوجه قصور في الأداء .

عدم القدرة / عدم الرغبة Can't Do / won't Do : من غير الجدوى أن نمضي وقتاً في تدريب موظف لديه قصور في عمله ، بسبب عدم كفاية الحافز أو الدافع لديه . وبالتالي فإن التميز بين مشكلات عدم القدرة ، وعدم الرغبة هو جوهر عملية تحليل الأداء .

لذا ، فإن نقطة البداية تتمثل في تحديد ما إذا كانت المشكلة هي مشكلة عدم قدرة ، وإن كان الأمر كذلك ، فما هي أسبابها . فمثلاً قد يكون العاملون لا يعرفون ما يجب عليهم فعله ، أو ما هي معايير المنظمة؟ أو أن هناك عقبات في النظام ، مثل الافتقار إلى الأدوات أو الإمدادات ، أو المعينات على أداء العمل (مثل الأسلاك الملونة التي توضح لمن يقوم بعملية التجميع مسار كل لون من الأسلاك) ، وقد يكون هذا ناتجاً عن سوء اختيار الموظفين أو عدم الرغبة . وهنا فإن العاملين يكونون قادرين على أداء عمل جيد ، لو كانت لديهم الرغبة في ذلك . ويقول أحد الخبراء : «قد يكون أكبر فخ يقع فيه المدربون هو التدريب على حل مشكلات لن يصلحها التدريب» ولو كان الآخر كذلك فربما تكون في حاجة لتغيير نظام المكافآت .

إن كان التدريب هو الحل ، فلابد من وضع أهداف تحدد ما الذي ينبغي على المتدرب أن يكون قادراً على إنجازه عند إتمام البرنامج التدريبي - مثل إصلاح الآلة الناسخة خلال 30 دقيقة ، برمجة موقع على شبكة الإنترنت في نصف يوم ، أو بيع خمس لافتات أو شعارات إعلانية خلال يوم واحد .

نماذج الكفاءة Competency Models : يطور العديد من الشركات ، مثل شركة شارب للإلكترونيات ، نماذج كفاءة عامة للوظائف أو لمجموعات الوظائف المترابطة تماماً . وفي هذا السياق ، الكفاءة تعني : المعرفة ، والمهارات ، والسلوكيات التي تمكن الموظفين من أداء وظائفهم بفاعلية . وتبدأ عملية «شارب» لتحديد الكفاءات الوظيفية بعقد مقابلات مع المديرين التنفيذيين في المستويات العليا ، لبلورة إستراتيجية الشركة وأهدافها . وعندئذ يقوم إخصائيو الموارد البشرية بعقد مقابلات سلوكية مع أفضل من يقوم بوظيفته وكذلك مع المجموعات المستهدفة ، وذلك لتحديد مجموعة الكفاءات (مثل «الإبداع ، والتواصل بفاعلية ، والاهتمام بالعميل») والتي تشكل جميعها نموذج الكفاءة الوظيفية والذي سيسعى برنامج التدريب والتنمية التالي لتنمية تلك الكفاءة .

رابعاً : كيفية استخدام أساليب التدريب الخمسة

أساليب التدريب: TRAINING METHODS

بمجرد أن يتقرر البدء في تدريب الموظفين بعد أن تم تحديد احتياجات وأهداف تدريبهم ، فعلى المنظمة أن تقوم بتصميم البرنامج التدريبي ، وهذا يعني بالأساس تقرير المحتوى الفعلي (الحلقات الدراسية ،

وتعليمات الخطوات المتتالية على سبيل المثال) ، وكذلك كيفية القيام بعملية التدريب أثناء القيام بالوظيفة ، أو عبر شبكة الإنترنت . على سبيل المثال ، يقوم بعض المستخدمين أو أصحاب الأعمال بإعداد المحتوى التدريبي الخاص بهم ، لكن هناك أيضاً مدى واسعاً من الاختيار أمامهم من المحتوى عبر الإنترنت ، ومن حزم البرامج التي يمكن الاختيار بينها . وستجد برامج جاهزة فعلياً حول أي موضوع - من السلامة المهنية إلى التحرش الجنسي وحتى تصميم المواقع - وذلك من خلال عشرات الآلاف من المواقع (مثل . www.gneil com , www.trainerwarehouse.com , www.astd.org ، وغيرها من آلاف المواقع) .

جدول (8-1) استمارة التحليل الخاص بالمهمة

	لائحة المهمة	زمن وعدد مرات أدائها	حجم ونوعية الأداء	الظروف التي تتم في ظلها	المهارات أو المعرفة المطلوبة	أين يمكن تعلمها على النحو الأمثل
1-	تشغيل قاطعة الورق	أربع مرات يومياً		حجرة طابعات مليئة بالضجيج والاضطرابات		
1 - 1	تشغيل الموتور					
1 - 2	وضع مسافة للقطع		بانحراف ± 007, بوصة		قراءة القياس	في الوظيفة
1 - 3	وضع الورقة عليها فوق طاولة القطع		لابد وان توضع متساوية تماما لتجنب الانحراف في القطع		رفع الورقة بشكل صحيح	في الوظيفة
1 - 4	دفع ورفع الورقة للآلة				يجب أن تكون متساوية	في الوظيفة
1 - 5	ترفع باليد اليسرى برفق		100% من الزمن للأمان		ضرورة للأمان	في الوظيفة لكن تمارس بدون قلق
1 - 6	ترفع آلة القطع باليد اليمني				يجب وضع كلا اليدين على زر الأمان والقاطعة	في الوظيفة لكن تمارس بدون قلق
1 - 7	يدفع زر الأمان في وقت واحد وبرفق باليد اليسري مع القاطعة باليد اليمني					
1 - 8	السماح للقاطعة بأن تنسحب		100% من الزمن للأمان		يجب وضع كلا اليدين على الرافعات	في الوظيفة لكن تمارس بدون قلق
1 - 9	سحب الورق		100% من الزمن للأمان		الانتظار حتى تسحب القاطعة	في الوظيفة لكن تمارس بدون قلق
1 - 10	الإغلاق					
2	تشغيل الطابعة					
2 - 1	تحريك الموتور					

على أية حال ، هناك العديد من الوسائل التي يستخدمها أصحاب الأعمال للقيام بعملية التدريب فعلياً ، وسنبدأ بأكثر تلك الوسائل شيوعاً ، وهي التدريب أثناء القيام بالوظيفة .

التدريب أثناء القيام بالوظيفة On the Job Training (OJT) : وهو يعني أن يتعلم الشخص الوظيفة من خلال القيام بها فعلياً . يحصل كل موظف ، ابتداء من موظف غرفة البريد إلى الرئيس التنفيذي CEO ، على التدريب أثناء القيام بالوظيفة حينما يلتحق بالشركة . وفي كثير من الشركات ، يكون التدريب أثناء القيام بالوظيفة هو التدريب الوحيد المتاح . وغالبًا ما يقول صاحب العمل «ها هو مكتبك . . ابدأ العمل» .

أنواع التدريب أثناء الوظيفة Types of On-the-Job Training : إن أشهر أنواع التدريب أثناء القيام بالوظيفة ما يلي (أ) أسلوب التدريب على يد مدرب خصوصي coaching أو أسلوب البديل الجاهز . وهنا يقوم أحد العاملين ذوي الخبرة أو المشرف على المتدرب بتدريب الموظف . وهذه الطريقة قد تتضمن اكتساب المهارات عن طريق ملاحظة المشرف ، أو (وهو الأمر المفضل) أن يوضح المشرف أو الخبير مبادئ التعلم للموظف الجديد ، خطوة تلو الخطوة . وقد استخدمت شركة Men's Wearhouse ، التي تمتلك 455 متجراً ، تلك الطريقة على نطاق واسع ، فهي لديها عدد قليل من المدربين الذين يعملون بدوام كامل . وبدلاً من ذلك ، كان لديها شكل أو عملية رسمية «لتنظيم» المسئولية عن التدريب . فكل مدير مسئول رسميًا عن تنمية وتطوير قدرات مرؤوسيه المباشرين . (ب) التناوب الوظيفي Job Rotation . وفيه ينتقل الموظف (عادة الموظف الإدارى من وظيفة لأخرى على فترات زمنية مخططة ، وهو يعد أسلوباً آخر للتدريب أثناء القيام بالوظيفة . وقد تقدم أداء شركة " Jeffrcy Immelt " وتحسن من خلال تلك العملية حتى أصبحت الرئيس التنفيذي الجديد لشركة جنرال إليكتريك ، كما أن مهام وواجبات محددة مماثلة تعطي موظفي المستوى الأول الخبرة الأولية في التعامل مع المشكلات الواقعية . فهو غير مكلف نسبياً ، advantages and guidelines فالمتدربون يتعلمون وهم يعملون مزايا ، ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة مكلفة مثل الفصول الدراسية أو أجهزة تعليمية معينة ، وهذا الأسلوب أيضاً يسهل عملية التعلم حيث إن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم .

لكن هناك في ذات الوقت العديد من الإرشادات التي يجب اتباعها ، والأهم هو عدم التسليم بنجاح البرنامج التدريبي أثناء القيام بالوظيفة . فالمدربون أنفسهم يجب أن يتم تدريبهم بعناية (وغالباً ما يكونون هم مشرفو الموظفين) ، وأيضا العمل على توفير المواد التدريبية المطلوبة كما ينبغي أن يعرف المدربون . على سبيل المثال ، مبادئ تحفيز المتعلمين . وربما تترجم التوقعات منخفضة المستوى من جانب المدرب إلى أداء متدني ومتواضع للمتدرب (وهي الظاهرة التي سماها الباحثون " تأثير Golem ") . لذا يجب أن يؤكد المدربون على التوقعات عالية المستوى لديهم عن أداء المتدربين من أجل نجاح هؤلاء المتدربين .

خطوات التدريب أثناء القيام بالوظيفة OJT Steps : فيما يلى بعض الخطوات التي تساعد على ضمان نجاح أسلوب OJT .

الخطوة الأولى - إعداد وتهيئة المتعلم : Prepare the Learner

1 - ابعد المتعلم عن التوتر .

2 - اشرح له أولاً لماذا يُعلم .

3 - اخلق لديه الرغبة في التعلم ، واكتشف ما يعرفه بالفعل عن مهنته .

4 - اشرح الوظيفة بكاملها واربط بينها وبين الوظائف الأخرى التي يعرفها العامل فعلياً .

5 - اجعل المتعلم بقدر المستطاع قريباً من موقع العمل المعتاد .

6 - اجعل هناك ألفة بين العامل والأجهزة والمعدات والمواد الخاصة بمهنته ، وكذلك المصطلحات المتعلقة بها .

الخطوة الثانية – إجراء العملية التدريبية : Present the Operation

1 - اشرح المتطلبات الكمية والكيفية .

2 - قم بأداء المهمة بالسرعة المعتادة للعمل .

3 - قم بأداء المهمة بسرعة بطيئة عدة مرات ، مع شرح مضمون كل خطوة من خطوات أداء المهمة ، وبيِّن العمليات والأجزاء الصعبة والأخطاء المحتمل الوقوع فيها .

4 - قم بإعادة أداء المهمة ببطء مع التركيز على النقاط الرئيسة .

5 - دع المتعلم يشرح الخطوات ، وقم أنت بأداء المهمة ببطء .

الخطوة الثالثة – تجريب الأداء : Do a tryout

1 - اجعل المتعلم يقوم بخطوات المهمة عدة مرات ببطء وهو يشرح كل خطوة لك . صحح الأخطاء ، وعند الضرورة قم أنت ببعض الخطوات المعقدة .

2 - قم أنت والمتعلم بأداء المهمة بالسرعة العادية .

3 - دع المتعلم يقوم بالمهمة ليكتسب المهارة والسرعة المطلوبة .

4 - بمجرد أن يظهر المتعلم القدرة على أداء المهمة ابدأ العمل ، ولكن لا تتخل عن المتعلم أو تتركه .

الخطوة الرابعة – المتابعة : Follow-up

1 - حدد إلى من يلجأ المتعلم طالبًا العون والمساعدة .

2 - قلل من الإشراف تدريجياً وافحص العمل من وقت لآخر .

3 - صحح الأخطاء في أنماط العمل قبل أن تتحول إلى عادة غير مقبولة . وبيِّن الأهمية الوظيفية للعملية التدريبية والتعلم .

4 - امدح العمل الجيد .

التدريب بالورش «برنامج التلمذة الصناعية»: Apprenticeship Training

لقد بدأت برامج التلمذة الصناعية منذ العصور الوسطى ، وهذا النوع من التدريب ما هو إلا عملية من خلالها يصبح الأفراد عمالاً مهرة ، عادة ما يتم ذلك من خلال المزيج ما بين التعلم الرسمي والتدريب أثناء

العمل لمدة طويلة . وهو يتضمن تقليديًا تدريب المتعلم على التلمذة الصناعية تحت وصاية أو إرشاد رئيس عمل ماهر أو بارع في مجاله . فحينما اكتشف مصنع الصلب Dofasco أن العديد من الموظفين سيتم استئجارهم خلال الفترة من الخمس إلى العشر سنوات القادمة ، قررت الشركة إحياء برنامج التدريب بالورش ، حيث تتم تصفية المتقدمين للوظائف ، ثم يقضي من وقع عليهم الاختيار للعمل 32 شهراً في برنامج تدريبي داخلي يركز على أسلوب التدريب بالورش (التلمذة الصناعية) ومن خلاله يتم تعلم مهن متنوعة تحت وصاية موظفين ذوي خبرة ، كما يقدم قسم إدارة التوظيف والتدريب بالولايات المتحدة برنامجاً تدريبياً بالورش ، بالإضافة إلى عدد من الأنواع الأخرى من البرامج التدريبية . وكما هو مبّين بالشكل (8-2) الذي يُدرج 25 برنامج تلمذة صناعية حديث وشائع .

وفقاً لبيانات برامج التلمذة الصناعية لوزارة العمل الأمريكية ، فإن المهن الموضحة فيما يلي تمتلك أعلى عدد من برامج التلمذة الصناعية عام **2001** . وتلك النتائج تقريبية ، لأن قاعدة البيانات تضم فقط نحو **70%** من برامج التلمذة الصناعية المسجلة .

- صانع الغلايات
- عامل البناء
- النجار
- عامل التركيب
- الطاهي (في أى مصنع)
- الطاهي (في الفندق والمطعم)
- بناء السقف

- موظف التصحيح
- الكهربائي
- الكهربائي (الطائرة)
- الكهربائي (الصيانة)
- فني الإلكترونيات
- الإطفائي
- الميكانيكي
- عامل التعدين
- فني الاتصالات

- ميكانيكي الصيانة
- مصمم الطواحين
- مهندس التشغيل
- عامل الطلاء
- مصلح الأنابيب
- تاجر الرصاص
- مشغل تجهيزات الطاقة
- عامل تركيب الصلب
- صانع القالب

شكل (8-2) أكثر برامج التلمذة الصناعية شيوعاً

التعلم غير الرسمي: Informal Learning

قدرت استبيانات الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية بأن نحو 80% مما يتعلمه الوظفون ، لا يتعلمونه من خلال برامج التدريب الرسمية ولكن من خلال وسائل غير رسمية ، بما فى ذلك القيام بأداء وظائفهم يوميًا بالتعاون مع زملائهم .

ورغم عدم قيام المديرين بتنظيم التعلم غير الرسمي ، إلا أن هناك الكثير الذين يمكنهم القيام به لضمان حدوث هذا التعلم . ومعظم الخطوات بسيطة ، فعلى سبيل المثال ، قامت شركة siemens power transmission and distribution ، في شمال كاليفورنيا ، بوضع أدوات معدات في ساحات الكافتيريا لتحقيق

ميزة من وراء المناقشات المتعلقة بالعمل داخل الكافتيريا . فحتى تركيب ألواح بيضاء والاحتفاظ بها مزودة بعلامات يمكن أن تسهل التعلم غير الرسمي .

التدريب التوجيهي: Job Instruction Training

هناك وظائف كثيرة تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات . وأفضل شئ لمثل هذه الوظائف ، أن يتم تعليمها والتدريب عليها من خلال عملية الخطوة بخطوة . وتلك العملية تسمى التدريب التوجيهي (JIT) ، ولكي تبدأ تلك العملية عليك إدراج كل الخطوات الضرورية في الوظيفة ، بترتيبها الملائم على النحو التالي :

الخطوات	النقاط المهمة
1 - تشغيل الموتور	لايوجد .
2 - تحديد مسافة القطع	قراءة المقاس بعناية لتفادي القطع الخاطئ .
3 - وضع الورق على قاعدة المقص	التأكد من تساوي الورق لتفادي الخطأ .
4 - رفع الورق حتى مستوى المقص	التأكد من تماسك الورق لتفادي القطع الخاطئ .
5 - الضغط على زر الأمان باليد اليسرى	عدم استخدام اليد اليسرى حتى لا تتعرض للإصابة .
6 - تشغيل المقص باليد اليمنى	تأكد من عدم وضع الأيدي على قاعدة المقص .
7 - الضغط على المقص وزر الأمان في آن واحد	اجعل يديك بعيدتين عن قاعدة المقص .
8 - انتظر حتى يرجع المقص إلى وضعه السابق	اجعل يديك بعيدتين لتفادي الخطر على قاعدة المقص .
9 - اسحب الورق	تأكد من رجوع المقص إلى وضعه الطبيعي .
10 - اطفئ الموتور	لا يوجد

وبجانب كل خطوة تندرج أيضاً «نقطة رئيسة» مناسبة (إن وجدت) . وتوضح الخطوات (كما في المثال) ما يجب عمله ، بينما توضح النقاط المهمة كيفية عمله ، وما هو السبب في ذلك .

المحاضرات: Lectures

ولها عدة فوائد منها السرعة والبساطة في تقديم المعرفة لأعداد كبيرة من المتدربين كما هو الحال في تدريب مندوبي المبيعات على خصائص منتج جديد . ورغم أن البعض يرى أن المحاضرات مملة وغير فعالة ، إلا أن الدراسات والخبرة العملية توحي بأنها يمكن أن تكون فعالة حقيقة . **وهناك نصائح في هذا الشأن تتمثل في** :

1 - لا تبدأ بخطوة خاطئة ، فعلى سبيل المثال ، لا تستهل المحاضرة بنكتة لا علاقة لها بالموضوع ، مثل «لا أعرف حقيقة لماذا طلب مني التحدث اليوم» .

2 - اعط مستمعيك بعض التلميحات العامة . وعلى سبيل المثال ، إذا كان لديك عدد من الموضوعات ، ابدأ بقولك شيئاً من هذا القبيل «هناك أربعة أسباب توضح أهمية وضرورة كتابة تقارير عن المبيعات» .

3 - كن منتبهاً لمستمعيك من الحضور . ولاحظ إشارات لغة الجسم التي تظهر السلبية مثل الذراعين المعقودتين والتململ .

4 - ليكن هناك اتصال عينى مع الحضور أثناء المحاضرة .

5 - تأكد من قدرة كل شخص على أن يسمع صوتك . وأعد الأسئلة التي تتلقاها من المتدربين قبل أن تجيب .

6 - تحكم في حركة يديك أثناء الكلام . واجعلهما في الوضع الطبيعي مسترخين في جانبك .

7 -تحدث من خلال مذكرات صغيرة بدلاً من نص أو كتاب . ولتكن كتابتك واضحة ، واستخدم ما أمكنك من power points لتوضيح الخطوط العريضة .

8 - قسم الحديث الطويل إلى سلسلة من أحاديث قصيرة تستغرق كل منها خمس دقائق . غالبا ما يعطى المتحدثون مقدمة بنظرة شاملة مختصرة ، ثم يقضون ما تبقى من الساعة المخصصة للمحاضرة في الانتقال من نقطة إلى نقطة في مادتهم التدريبية . ولسوء الحظ ، يفقد معظم الأفراد سريعاً اهتمامهم بالمحاضرة . يقترح الخبراء تجزئة الحديث الطويل إلى أحاديث قصيرة يستغرق كل منها خمس دقائق ، وكل جزء له مقدمته الخاصة . اقض دقيقة للكتابة بشكل أكثر لكن مختصراً ، وفي استخدام شرائح الـ power point . وكل مقدمة تعرض سريعًا لما سوف تتم مناقشته ، وما أهميته للمستمعين ولمصداقيتك ، ولماذا يجب أن يتم الاتصال إليك .

9 - تدرب . . وإذا كان ذلك ممكناً ، وذلك من خلال تكرار محاضرتك في ظل ظروف تتشابه مع تلك التي سوف تُلقى في ضوئها .

التعلم المبرمج: Programmed Learning

سواء أكان الوسيط كتاباً أم حاسباً أم شبكة الإنترنت ، فإن التعلم المبرمج هو طريقة تعلم ذاتية تتم خطوة بخطوة ، **وتتكون من ثلاثة أجزاء هي :**

1 - تقديم الأسئلة والحقائق أو المشكلات إلى المتعلم .

2 - إعطاء الفرصة للمتعلم للاستجابة لذلك .

3 - إعطاء الإجابات الصحيحة وبيان دقتها من خلال المعلومات المرتدة feed back .

وبوجه عام ، يقدم التعلم المبرمج حقائق وأسئلة متابعة ، وعندئذ يمكن أن يستجيب المتعلم ، وتقدم الإطارات اللاحقة تغذية عكسية حول دقة تلك الإجابات . وغالباً ما يعتمد السؤال التالي على دقة إجابة المتعلم على السؤال السابق .

إن أنظمة التدريب الذكية intelligent tutoring system هي في الأساس برامج تعليمية مبرمجة غالية الأثمان . علاوة على إمداد المتدرب بالتوجيه والإرشاد نحو الخطوة التدريبية التالية ، وتلك الأنظمة تعلم ما هي الأسئلة والمداخل التي لها فعاليتها ، والأخرى التي لا تحقق نجاحات ، ومن ثم يتم تعديل الإجراء التدريبي المقترح بما يناسب احتياجات المتدرب .

وتتمثل الميزة الأساسية من التعلم المبرمج في تخفيض وقت التدريب ، كما أنه يسهل عملية التعلم ، لأنه يتيح للمتدربين أن يتعلموا وفقاً لسرعتهم الخاصة ، وكذلك فإنه يوفر تغذية عكسية فورية ، وتخفيض مخاطر أخطاء المتعلمين ، وعلى الجانب الآخر ، فإن المتدربين لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة ، بالمقارنة مما هو متاح من الكتب التقليدية ، كما يجب أيضاً الأخذ في الاعتبار تكاليف هذا النوع من التدريب مقارنة بما يحققه من منافع .

التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية: Audiovisual-Based Training

وتشمل الأفلام والـ DVDs ، وpower points ، ومؤتمرات الفيديو ، والشرائط السمعية والبصرية ، وهي مستعملة على نطاق واسع ، وذات فعالية كبيرة . ولقد قامت شركة ford motor باستخدام أفلام الفيديو في عمليات التدريب لمندوبي خدمة العملاء لمحاكاة المشكلات وردود الأفعال تجاه شكاوى العملاء ، على سبيل المثال .

وهكذا ، فإن الأدوات السمعية والبصرية أكثر نفعاً من المحاضرات رغم أنها أكثر تكلفة ، وبالطبع فهى أكثر إمتاعاً ، وخاصة في المواقف التالية :

1 - إذا كانت هناك حاجة لتوضيح كيفية جريان تعاقب أو سلسلة معينة بمرور الوقت مثل تعليم إصلاح جهار . فاكس ، حيث يمكن استعمال خاصية الإيقاف وإعادة العرض ، وكذلك الحركة السريعة والبطيئة . والتي تحقق فائدة كبيرة في هذا المجال .

2 - عند الحاجة إلى تقديم أحداث للمتدربين لا يمكن وضعها في شكل حي في المحاضرات مثل عمليات القلب المفتوح ، وجولة مرئية في المصنع .

3 - عندما تكون حاجة التدريب على مستوى الشركة ، ويكون من المكلف نقل المتدربين من مكان لآخر .

التدريب من خلال المحاكاة : Simulated Training

يستخدم طلبة الطب في جامعة ستانفورد في قاعة تدريب الواقع الافتراضي ، التدريب من خلال المحاكاة . وفقاً لهذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله ، بالرغم من أن التدريب يتم أيضاً خارج نطاق الوظيفة (غالباً ، ما يتم ذلك في قاعة مستقلة ، ولكن يتم خلق أو محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد .

ويعتبر التدريب من خلال المحاكاة ضروريًا عندما يكون تدريب العاملين أثناء الوظيفة مكلفًا أو يمثل خطورة عليهم . فإدخال عمال التجميع الجدد مباشرة على خطوط الإنتاج قد يؤدي إلى تعطيل أو إبطاء الإنتاج ، وعلى سبيل المثال ، عندما يكون عامل الأمان له اعتباراته - كما في حالة الطيارين - فإن التدريب من خلال المحاكاة ربما يكون هو البديل الوحيد العملي .

وربما يتم التدريب وفقا لهذا الأسلوب في غرفة مستقلة ، مع وجود نفس المعدات التي سوف يستخدمها المتدربون في أداء وظائفهم الفعلية . ومع ذلك ، فإنه غالباً ما يشمل استخدام أجهزة المحاكاة . ففي عملية تدريب الطيارين ، على سبيل المثال ، تستخدم شركات الطيران أجهزة المحاكاة على الطيران من أجل السلامة والأمان ، التعلم بكفاءة ، توفير التكاليف . وأصبح هذا الأسلوب يعتمد بشكل متزايد على أجهزة الحاسب . بل وفي الحقيقة فإن الأدوات التي تعتمد على الحاسب وعلى شبكة الإنترنت أحدثت ثورة كبيرة في عمليات التدريب .

من خلال الحاسب الآلي : Computer - Based Traning

وفيه يستخدم المتدرب الأنظمة التي تعتمد على الحاسب أو DVD لزيادة معرفته أو مهاراته . وقد طورت ماكدونالدز 11 برنامجاً مختلفاً لموظفيها . وسجلت البرامج على أجهزة DVD . وتتكون تلك البرامج من دروس مدعومة بأعمال الجرافيك ، وتتطلب أن يختار المتدربون ليظهروا فهمهم .

وهذا الأسلوب في التدريب هو أسلوب تفاعلي وواقعي بشكل متزايد ، فعلى سبيل المثال ، يدخل التدريب التفاعلي عبر الوسائط المتعددة ، استخدام النص والفيديو ، والجرافيك ، والصور ، والمحاكاة ، والصوت لإحداث بيئة تدريبية معقدة يتفاعل معها المتدرب . على سبيل المثال ، عند تدريب الطبيب ، يسمح هذا الأسلوب في التدريب لطلبة الطب بمعرفة التاريخ الطبي لمريض افتراضي ، وإجراء اختبارات ، وتحليل الاختبارات المعملية ، وعندئذ اختيار نوع اختبار الصدر ، ويسمع صوت قلب المريض . وقد يفسر الطالب تلك الأصوات ، ويقوم بالتشخيص .

وكما ذكرنا ، فإن تدريب الواقع الافتراضي يستخدم هذه الواقعية كخطوة إضافية . حيث يضع المتدرب في بيئة ثلاثية الأبعاد تحاكي الأحداث والمواقف التي يمكن ملاقاتها في الوظيفة . تنقل الأجهزة الحسية كيفية استجابة المتدرب للكمبيوتر ، ويرى ويشعر ويسمع المتدرب ما يحدث ، بمساعدة نظارات معينة ، وأجهزة سمعية وحسية .

تستخدم القوات المسلحة الأمريكية برامج التدريب القائمة على المحاكاة للجنود وللضباط*، فمثلاً ، طور الجيش برنامجاً تدريبياً يعتمد على لعبة الفيديو يسمى سيطرة الطيف الكامل ، ومحارب الطيف الكامل للقوات المتدربة . ووفقاً لأحد التوصيفات ، تقدم لعبتان ملامح واقعية للغاية ، في سياق يؤكد على قيادة الوقت الحقيقي ، ومهارات صنع القرار . ويوضح جدول رقم (8-2) المصطلحات الرئيسة ، ووصفها لمختلف الأساليب التدريبية التي تعتمد على الحاسب .

الفعالية Effectiveness : إن التقنيات التفاعلية (التي يستقبل بها المتدرب تغذية عكسية سريعة) تقلل من وقت التعلم بمعدل 50% في المتوسط . وهي أيضاً يمكن أن تكون فعالة من زاوية التكلفة بمجرد تصميمها

وإنتاجها ، كما أنها تتسم بمزايا أخرى مثل المتانة أو التناغم والاتساق الإرشادي instructional consistency (على عكس المدربين البشر ، ليس لدى الحاسبات الآلية أيام جيدة وأيام سيئة) ، وكذلك لتمكن من التعلم (إن لم يتعلم المتدرب ، لن يستطيع المدرب عموماً الانتقال إلى الخطوة التالية) وأخيراً القدرة المتزايدة على التذكر والواعية المتنامية عند المتدرب والتي تنتج من الاستجابة العكسية) .

تنتج المؤسسات المتخصصة في برامج الوسائط المتعددة مثل graphic media of portland ، oregon الكثير من محتوى برامج CBT . فهي تنتج كلاً من برامج لفئات من العملاء وبرامج عامة custom titles ard generic programs ، مثل الحزمة ذات 999 دولاراً لتعليم إجراءات سلامة أماكن العمل .

نظم دعم الأداء الإلكترونية (EPSS): Electronic Performance Support Systems (EPSS)

لا يتذكر الأفراد كل ما يتعلمونه ، فعلى سبيل المثال ، تقدم شركة Dell نحو 80 منتجاً جديداً سنوياً ، لذلك ليس من الواقعية في شيء أن يتوقع من فريق الدعم الفني بالشركة معرفة كل شيء بشأن كل منتج . وبناء عليه ، تركز عملية التدريب في شركة Dell على تزويد موظفيها بالمعرفة العامة التي هم في حاجة إليها كل يوم ، مثل قواعد ، وثقافة وقيم شركة Dell والنظم والعمليات المرتبطة بالعمل ، ومن ثم ، تقوم نظم دعم الأداء بتزويدهم بباقي ما يحتاجون معرفته عندما يصبحون في حاجة إليه .

تعتبر نظم دعم الأداء الإلكترونية (EPSS) أدوات وعمليات عرض مبرمجة إلكترونيًا تمكن من القيام بعمليات التدريب والتوثيق والمساعدة الهاتفية بطريقة آلية . عندما تتصل بمندوب خدمة العملاء بشركة Dell بشأن مشكلة ما تعترض حاسبك الآلي ، فإنه من المحتمل أن يطرح عليك ذلك المندوب أسئلة مدعمة ومعززة من جانب " EPSS " ، حيث تأخذك أو تأخذ كما خطوة بخطوة عبرة تعاقب أو تتابع تحليلي . وبدون "EPSS" كان يجب على شركة Dell أن تدرب مندوبي خدماتها على تذكر عدد هائل غير واقعي من الحلول للمشكلات . لقد خفضت شركة Aetna للتأمين الدورة التدريبية التي تعتمد على وجود مرشد خاص لموظفي مركز الاتصالات الجدد ، والتي تستغرق من 12 أسبوعاً إلى أسبوعين تقريباً ، وذلك من خلال تزويد الموظفين بأدوات دعم الأداء .

تعد نظم دعم الأداء أدوات مساعدة حديثة للوظائف . وأداة مساعدة الوظيفة هي مجموعة من التعليمات والأشكال التوضيحية أو أساليب مشابهة متاحة على موقع الوظيفة لإرشاد العامل . وتكون أدوات مساعدة الوظيفة فعالة بشكل خاص مع الوظائف المعقدة التي تتطلب خطوات متعددة ، أو عندما تصبح هناك خطورة عند إغفال خطوة من الخطوات ، يستخدم طيارو خطوط الطيران أدوات مساعدة للوظيفة (مثل قائمة بالمهام التي يجب القيام بها قبل عملية الإقلاع) . ويوفر أحد الأقسام بشركة general motors للعاملين وسائل مساعدة للوظائف في شكل رسوم توضيحية . توضح تلك الوسائل على سبيل المثال ، مسار تركيب أسلاك الحركة ، بل مسار كل منها على سبيل التجديد .

جدول (8-2) أسماء ومواصفات أساليب التدريب المتنوعة التي تقوم على الحاسب

PI	Computer-based Programmed instruction : مرشد مبرمج يعتمد على الحاسب يحتوي على النص ، الجرافيك ، وربما تعزيزات وسائط إعلامية التي تختزن في الذاكرة والمتصلة بآخر إلكترونياً . فالمادة كي تُدرس لابد أن تجمع داخل كتل من المعلومات وثيقة الصلة . وبشكل نموذجي ، فإن برنامج PI الذي يعتمد على الحاسب يمد المتدربين بالمعلومات في الكتلة المجمعة ، وبالتالي يتم اختبارهم على أساس مدى استيعابهم لتلك المعلومات ، فإذا لم يستوعبوا تلك المعلومات تتم إعادة هؤلاء المتدربين لكي يتعرفوا ويستوعبوا المعلومات الأصلية أو الى المعلومات «الشافية» . وإذا ما تذكروا فإنهم ينتقلون إلى المعلومة التالية لتعلمها .
CBT	التدريب يتم توفيره جزئياً أو كلياً باستخدام الحاسب . إن التدريب الذي يعتمد على الحاسب هو computer based Training (CPT) . غالباً ، المصطلح المستخدم في الصناعة الخاصة أو في الحكومة من أجل تدريب الموظفين باستخدام مرشد مساعد يعتمد على الحاسب الآلي .
CMI	المرشد الإداري الذي يعتمد على الحاسب (CMI) والذي يستخدم الحاسب لإدارة وظائف التدريب ، مثل التسجيل ، وحفظ السجلات ، وتسجيل الدرجات وإظهار النتائج .
ICAI	وعندما يكون نظام التدريب الذي يعتمد على الحاسب قادراً على أن يوفر بعض الخصائص الأولية للمرشد «الإنساني» ، فإنه غالباً ما يشار إليه بنظام المرشد المساعد الذكي الذي يعتمد على الحاسب intelligent computer assisted instruc-tion (ICAI) وهو صورة متقدمة من المرشد المبرمج الذي يعتمد على الحاسب (PI) ويستخدم أنظمة الخبير للقيام بالوجه أو المظهر « التدريس الخصوصي» للتدريب ، ولمراقبة مدى معرفة المتدرب داخل نموذج معرفي مبرمج والدعم «التدريس الخصوصي» المكيف المبني على استجابات المتدرب .
ITS	أنظمة « التدريس الخصوصي» الذكية intelligent tutoring systems (ITS) وفيها يستخدم الذكاء الصناعي لتوفير « التدريس الخصوصي» والذى يعتبر اكثر تقدمًا وحداثة من نمط «التدريس الخصوصي»ICAT ويقوم نظام ITS بتعليم من خلال استجابات المتدربين أفضل الأساليب التي تيسر عملية تعلم المتدرب .
	المحاكاة Simulations : توفر المحاكاة التي تعتمد على الحاسب تمثيلا لموقف وكذلك المهام التي يجب أن تنجز في ذلك الموقف ويمكن أن يتفاوت تمثيل الموقف هذا ما بين مفهوم تطبيقي (مثل تدريب معالجة الكلمات) الى المفهوم بكل معناه (مثل تخفيف الصراع) . ويؤدي المتدربون المهام المطلوب منهم انجازها باستخدام برنامج الحاسب كما يقوم ذلك البرنامج بمراقبة أدائهم .
	الواقع الافتراضى Uirtual Reality : يعتبر الواقع الافتراضى شكلاً متقدمًا من المحاكاة باستخدام الحاسب ، يضع المتدرب في بيئة «محاكية» وهي «افتراضًا» نفس البيئة الطبيعية أو الحقيقية ويتم إنجاز تلك المحاكاة بارتداد المتدرب لمعدة خاصة مثل غطاء رأس ، وقفازات ، وغيرها والتي تراقب قدرة المتدرب على الرؤية والإحساس ، ويتعلم المتدرب عن طريق التفاعل مع مواد في البيئة الإلكترونية لتحقيق بعض من الأهداف .

التدريب عن بُعد.. والتدريب المعتمد على الإنترنت: Distance and Internet-Based Training

تستخدم الشركات حالياً أشكالاً متنوعة من أساليب التعلم عن بُعد لأغراض التدريب . وتتفاوت تلك الطرق ما بين البرامج التي تعتمد على الورقة والقلم ، إلى التدريب عن بُعد ومؤتمرات الفيديو ، والدورات التدريبية الحديثة المعتمدة على الإنترنت .

التدريب عن بُعد Teletraining : عند استخدام التدريب عن بُعد ، يشرح المدرب في موقع مركزي لمجموعات من الموظفين في مواقع بعيدة عبر وصلات تليفزيونية . ولقد بدأت شركة هوندا الأمريكية عن

طريق استخدام تقنية التليفزيون عبر الأقمار الصناعية salellite television techndlogy في تدريب المهندسين ، وفي الوقف الحالى تستخدم ذلك لتدريب فئات عديدة أخرى من الموظفين . وعلى سبيل المثال ، يشتري مقرها الفرعي ، في ولاية أوهايو ندوات من الجامعة التكنولوچية الوطنية ، والتي تقوم بتقديم خدمة التعليم عبر الأقمار الصناعية ، والتي تعتمد على برامج من جامعات متنوعة ، ومنظمات تعليمية متخصصة .

مؤتمرات الڤيديو Videoconferencing : تتيح مؤتمرات الڤيديو للأفراد في مكان ما الاتصال مباشرة باستخدام تقنية سمعية وبصرية بأفراد في مدينة أو دولة أخرى أو مع مجموعات في مدن متعددة . وقد يتضمن ذلك ببساطة استخدام كاميرات ڤيديو متصلة بالحاسبات الشخصية ، ومتدربين عديدين في أماكن بعيدة أو اثنى عشر متعلماً أو أكثر يتلقون درساً في قاعة محاضرات باستخدام مؤتمرات الڤيديو . كما تسمح أنظمة مقدمة مثل بـ keypad بالتفاعل المتبادل بين المستمعين . وعلى سبيل المثال ، في برنامج خاص بشركة texas instruments ، فإن نظم keypad المتقدمة تسمح للمرشد (القائم بالتوجيه) بمخاطبة المتدربين عن بعد ، كما تتيح للمتدربين الاستجابة والتفاعل مع مرشديهم . وهناك أمور عديدة يجب مراعاتها في هذا الشأن قبل إلقاء المحاضرة أمام الكاميرا . وعلى سبيل المثال ، نظراً لأن التدريب يتم عن بعُد فمن الأهمية بشكل خاص إعداد كتب يمكن للمتعلمين أن يستخدموها لتتبع النقاط التي يطرحها المدرب ، كما يجب أن يكون هناك نص كتابي لما يريد المدرب طرحه . ويمكن أن تكون هناك عينة من ملاحظات أخرى مهمة ، وكذلك يجب مراعاة تجنب المجوهرات البراقة اللامعة أو الملابس المنقوشة بشكل كبير ، الوصول مبكراً خلال 20 دقيقة على الأقل ، وأخيراً اختبار كل المعدات التي سوف تستخدمها .

التدريب المعتمد على الإنترنت: Internet-Based Training

هناك استخدام كثيف من قبل أصحاب الأعمال للتدريب الذى يعتمد على استخدام الانترنت . وببساطة ، فإن الكثير من الشركات تترك الفرصة لموظفيها لكي يحصلوا على دورات تدريبية عبر الإنترنت ، والتي يتم توفيرها من قبل بعض الجهات المتخصصة مثل saba.com ، بينما يستخدم آخرون شبكاتها الداخلية الخاصة لتسيير عملية التدريب المعتمد على الحاسب الآلي .

وفي الوقت الحاضر ، هناك منتجات متنوعة مثل blackboard و webct تدعم مساعي أو محاولات عملية التعلم الإلكتروني ، فمثلاً يقوم webct بعملية لتقديم محتوى لبرنامج تدريبي عبر شرائح power point ، يمكّن المتعلمين والمرشدين من التفاعل مباشرة ، وليس بالضرورة في نفس الوقت عبر غرف الدردشة الإلكترونية ، ومنتديات المناقشات ، وكذلك توفير الاختيارات الإلكترونية ، وكذلك تجميعها وتصنيفها وتصحيحها .

وفي ظل استخدام التعلم القائم على الإنترنت ، أصبح الكثير من الطلاب على دراية بمزاياه . فعندما قام بنك park avenue ومقره valdosta في ولاية georgia بوضع برنامج للتدريب الإلكتروني ، استطاع المتدربون استخدامه على مدار 24 ساعة خلال أيام الأسبوع من أى حاسب آلي ، ولقد اشتمل برنامج البنك

التدريبي على نظام لإدارة عملية التعلم يساعد المدربين على تتبع تقدم في استكمال البرنامج التدريبي . ويمكن أن يكون للتدريب باستخدام الإنترنت فعاليته من الزاوية التكاليفية cast-effectivet . فعلى سبيل المثال ، يحصل موظفو خدمة العملاء في شركة delta للخطوط الجوية على حوالى 70% من عمليات تدريبهم المطلوبة من قبل هيئة FAA عبر الإنترنت . ولقد وجدت شركة delta ضالتها في ذلك نظراً لأنه فيما قبل ظهور التدريب عبر الإنترنت ، كان يتحتم على الموظفين الانتقال لأحد مراكز التدريب الخمسة ، مما يترتب عليه تغيبهم عن أعمالهم لمدة يوم واحد على الأقل في الأسبوع .

الفعالية Effectiveness : قام الباحثون بمراجعة 96 دراسة تتضمن بيانات تم جميعها من 19,331 متدرباً شاركوا في 168 برنامجاً تدريبياً ، من نوعين من أنواع التدريب ، أحدهما يعتمد على الإنترنت ، والآخر داخل القاعات الدراسية . وعموماً ، فقد تميز التدريب المعتمد على الإنترنت بفعالية أكبر قليلاً عن نظيره داخل القاعات الدراسية فيما يتعلق بتدريس المعرفة التقريرية (ذاكرة الحقائق والمبادئ) ولكن يتساوى التدريب المعتمد على الإنترنت ونظيره داخل القاعات في الفعالية فيما يتعلق بتدريس لمعرفة الإجرائية (معلومات عن كيفية أداء مهمة أو تصرف ما) . وشعر المتدربون بنفس درجة الرضا عن التدريب المعتمد على الإنترنت ونظيره داخل القاعات ، لكن يتميز التدريب المعتمد على الإنترنت بفعالية أكبر عن التدريب داخل القاعات عند استخدام المتدربين لبرنامج إلكتروني للتحكم في سرعة وانتقاء المحتوى التدريبي . ولقد وجدت دراسة أخرى لعدد من الباحثين في جامعة ولاية ميتشجن أن برامج تعلم الموظفين على الموقع أثمرت عن نتائج أفضل من التدريب الإلكتروني فيما يتعلق بنتائج الاختبارات في نهاية عملية التعلم .

على أية حال ، فقد ازدهر وراج التعلم الإلكتروني ووفقًا لأحد التقديرات يتجاوز حجم الاستخدام السنوي للتعلم الإلكتروني من قبل منظمات العمل نحو 14.5 بليون دولار .

الفصل الدراسي الافتراضي The Virtual Classroom : يميل التعلم التقليدى المعتمد على الشبكة الإلكترونية نحو الاقتصار على بعض أنواع التعلم الإلكتروني المتعارف عليها لدى طلاب الجامعة بالفعل مثل قراءة العروض ببرنامج power point ، والمشاركة في نمط الرسائل الفورية من خلال غرف الدردشة ، والخضوع لاختبارات إلكترونية على سبيل المثال .

ولقد نقل مفهوم الفصل الدراسي الافتراضي التعلم الإلكتروني إلى مستوى جديد . يستخدم الفصل الدراسي الافتراضي virtual classroom برمجية مشاركة خاصة ليمكن عدد مضاعف من المتعلمين عن بعد من استخدام حاسباتهم الشخصية أو حاسباتهم المحمولة للمشاركة في مناقشات سمعية وبصرية مباشرة وحية والتواصل من خلال نص مكتوب ، والتعلم عبر محتوى معين مثل شرائح power point .

ويمزج الفصل الدراسي الافتراضي ما بين أفضل ما يقدمه التعلم المعتمد على الشبكة الإلكترونية والتي تقدم من خلال نظم مثل (السبورة) black board وwebct وما بين التعلم المباشر والحي من خلال تقنية سمعية وبصرية .

وعلى سبيل المثال ، تصمم شركة elluminate أحد أشهر أنظمة الفصل الدراسي الافتراضي elluminate live حيث يمكّن المتعلمين من التواصل عبر جهاز سمعي نقي ثنائي الاتجاه ، وتأسيس مجموعات عبر الـ profiles الخاصة بالمستخدمين والفيديو الحي ، والمشاركة عبر غرف الدردشة والسبورات البيضاء المشتركة ، والتعلم عن طريق تطبيقات مشتركة مثل شرائح power point .

استخدام التعلم الإلكتروني: Using E-Learning

هناك طرق عديدة لتحسين التعلم الإلكتروني . يحتاج المدير إلى أن يضع في اعتباره ميل المتدربين إلى أن يكونوا أكثر بطئًا عند التعامل مع الاختبارات عبر الإنترنت بالمقارنة بتعاملهم مع اختبارات الورقة والقلم . وقد يعزى ذلك إلى أن أوراق الاختبار الإلكترونية تميل نحو الاحتواء على أسئلة أقل ، وبنمط أكبر عن مثيلتها من الاختبارات الورقية ، وأيضاً نظراً لاستغراق المزيد من الوقت في العودة للوراء واستلام الإجابات على الإنترنت . كما أنه من الأهمية أيضاً ضمان إمكانية استخدام المتدرب بالفعل للرقابة الإضافية التي يمكن أن يوفرها التعلم المعتمد على الشبكة الإلكترونية . على سبيل المثال ، قد يمنح البرنامج الدراسي المعتمد على الشبكة الإلكترونية الفرصة للمتعلمين لاختيار المحتوى الذي سيركزون عليه وتعقب مساره . لذلك ، كن على يقين من معرفة المتدربين بإمكانية التحكم أو الرقابة التي لديهم ، وكيفية استخدامهم لها ، مثل كيفية تغيير تسلسل أو تعاقب عملية التعلم .

على الصعيد العملي ، فليس بالأمر الاعتيادي أن يكون الخيار التقليدي مقابل التدريب الإلكتروني ، بل يسير التوجه نحو حلول تعلم تمزج بينهما . وعلى سبيل المثال ، تستخدم شركة Intuit (التي تصمم برامج إلكترونية للمحاسبة مثل turbotax وquick وbooks مرشداً أو موجهاً يقود عملية تدريب داخل قاعة دراسة لتدريب موزعين جدد ، والعمل على زيادة رتم أدائهم . ثم بعد ذلك يستخدمون نظمهم المتعلقة بالفصل الدراسي الافتراضي وذلك لتوفير تدريب إضافي ، وذلك في الاجتماعات الشهرية مع الموزعين أيضًا في برنامج دراسي قصير حول سمات برامج إلكترونية خاصة .

إرسال رسائل فورية من نوع MP3 : MP3 Ingtant Messaging

تشجع بعض منظمات العمل والتي تضم شركة j.p.morgan الموظفين على استخدام خاصية الرسائل الفورية كأداة سريعة للتعلم . يوضح الشكل (8-3) واقعة بسيطة للتعلم عن طريق الرسائل الفورية im learning . فقد اشترت مؤخراً شركة capitalone 3000 جهاز ipods للمتدربين . وعندئذ أصبح لدى قسم التدريب كتاب صوتي على شبكة الإنترنت استحدث موقعاً للتعلم عن طريق السمع داخل برنامج حماية للشركة capitalone "capital one's firewall" ، ولقد استخدم الموظفون ذلك الموقع لتحميل مواد تدريبية على أجهزة ipod الخاصة بهم .

الموظف رقم 1 : هل تعرف كيف تعيد وضع الشاشات المقسمة split screens .
الموظف رقم 1 : على برنامج أكسل ؟
الموظف رقم 2 : نعم .
الموظف رقم 1 كيف ؟
الموظف رقم 2 : اذهب إلى . . . ثانية واحدة .
الموظف رقم 2 : حسناً حدد العمود أو الصف الموجود عليه القسم .
الموظف رقم 2 : اذهب إلى window .
الموظف رقم 2 : اضغط على اللوحات المجمدة .
الموظف رقم 2 : هذا ما ينبغي عليك فعله .
الموظف رقم 1 : شكراً .
الموظف رقم 2 : العفو .

شكل (8-3) واقعة تعلم كيفية إستخدام خاصية الرسائل الفورية

تحسين الإنتاجية عبر HRIS : بوابات التعلم الإلكترونية:

Improving Productivity Through HRIS : Learning Portals

تستخدم شركات عديدة بوابات نشاط الأعمال . من خلال بوابة نشاط أعمالها ، يستطيع موظفو الشركة وطاقم السكرتارية ، والمهندسون ، ورجال البيع . . . الخ «الحصول على الأدوات الضرورية لتحليل البيانات داخل وخارج الشركة ، وكذلك الاطلاع على المحتوى المصمم خصيصًا وفقًا لاحتياجاتهم مثل أخبار الصناعة والبيانات المتعلقة بالمنافسة» .

وبشكل متنامي بدأت المنظمات تقوم بعمليات تدريب لموظفيها عبر بوابات التعلم الإلكترونية . وقد بدأ موردو بوابات التعلم الإلكتروني مثل skillsoft.com مع المنظمات لتقديم دورات تدريبية للتعلم عبر الإنترنت لموظفي الشركات (راجع في هذا الشأن learnitivity.com للتعرف على قائمة بوابات التعلم التجارية) . وعادة ما يحتفظ هؤلاء الموردون ببوابات تعلم المنظمات على حاسباتها الخادمة ، والتي يمكن للموظفين الوصول إليها عن طريق النقر على وصلات بوابات نشاط خاصة بشركاتهم . تطلق شركة skillsoft على بواباتها مراكز المعرفة . ويستهدف البعض صناعات معينة من خلال تقديم عروض مناسبة ، كما تستحدث شركات أخرى دورات تدريبية خاصة لموظفي وعملاء الشركة . فقد أنشأ مكتب البريد الأمريكي واحداً من تلك الأنظمة . فقد تعاقد مع مورد لاستخدام النظام الأحدث لإدارة التعلم (LMS) وذلك للتوسع في أنشطة تعلم الخدمات البريدية . يمنح (LMS) الموظفين إمكانية الوصول إلى أحدث أساليب التدريب ومساعدة مديري خدمة البريد في مراقبة مدى التقدم في عمليات التدريب في منظماتهم .

وفي الوقت الحاضر ، يتنامى الاتجاه نحو التكامل بين نظام التعلم الإلكتروني ، وما بين نظم المعلومات على مستوى الشركة ككل ، وبهذه الطريقة على سبيل المثال ، يستطيع أصحاب الأعمال وبشكل أكثر يسراً إحداث التوافق والربط بين تدريب الموظفين ، وأدائهم وكذلك مخزون مهاراتهم ، وخطط الإحلال الوظيفي .

آليات التدريب الخاصة بمحو الأمية: Literacy Training Techniques

تعتبر الأمية الوظيفية - العجز عن التعامل مع مهام القراءة والكتابة والمسائل الحسابية الأساسية - مشكلة خطيرة في العمل . ووفقاً لأحد التقديرات ، فإن نحو 39 مليون فرد في الولايات المتحدة يعانون من إعاقة تعلم تجعل من القراءة ، والكتابة ، والقيام بالعمليات الحسابية مسألة تحد كبيرة . لذلك ينبغي أن يكون المديرون والمدربون على استعداد لإعداد وتهيئة وتوفيق هؤلاء الأفراد ، على سبيل المثال ، مع برامج تدريبية إعدادية إضافية أو من خلال استخدام وسائل تدريبية مختلفة .

ولقد تعامل أصحاب الأعمال مع هذه المشكلة بطريقتين رئيستين ، أولاً : القيام باختبار مدى توافر المهارات الأساسية للمرشحين للوظيفة . ثانياً : إعداد ووضع برامج محو أمية وتعليم المهارات الأساسية . ويعتبر برنامج مهارات الحياة life stills في مصنع bellwood لشركة Borg-warner مثالاً على ذلك . فبناء على نتائج الاختبار ، قام المديرون باختيار المشاركين وتم وضعهم في فصول يسع كل منها 15 طالباً . وتم الاستعانة بعدد(C) مدرب من شركة تدريب محلية . وسيكون في مقدور الموظفين الانتهاء من ذلك البرنامج عندما يحققون مستوى معيناً من مهارة معرفة القراءة والكتابة محدد مسبقًا ، وذلك فإن بعض الموظفين قضوا في البرنامج مدة 40 ساعة فقط ، بينما قضى آخرون مدة البرنامج بالكامل (200 ساعة) ولقد عقدت الفصول لمدة خمسة أيام أسبوعياً ، وعلى مدار ساعتين يومياً ، ولقد تمت جدولة الفصول ، بحيث كانت هناك ساعة واحدة أثناء الوقت الشخصي للموظف ، والأخرى في نطاق وقت الشركة . تم تقسيم الموظفين إلى مجموعات ، كل مجموعة تضم عدد اثنين منهم ، وذلك لكي يتمكن كل منهم من مساعدة بعضهم البعض عبر سلسلة من التمارين محددة الزمن في كل من الرياضيات والقراءة . (لاحظ أنه فيما يتعلق بالأقليات ، الإقطاع ، الأسرع نمواً في قوة العمل الأمريكية - لم يعد التدريب على اللغة مجرد دراسة للغة الإنجليزية ، ففي الكثير من الصناعات أو المواقع يتحدث العملاء لغات متنوعة ، ومما يساعد على ازدهار الشركة أن تكون قوة العمل بها قادرة على التحدث بلغتين أو بلغات متعددة) .

وقد يكون الموظفون ذوو المهارات الضعيفة في القراءة أو الكتابة أو المسائل الحسابية غير ميالين للاعتراف بتلك المشكلة . لذلك ينبغي على المشرفين مراقبة الموظفين الذين يتجنبون أداء وظيفة معينة أو استخدام أداة معينة ، أو لا يتبعون توجيهات أو تعليمات مكتوبة ، أو لا يتلقون رسائل هاتفية مكتوبة ، أو أنهم يصطحبون بعض الاستمارات للمنزل لإكمالها ، أو الذين يكررون نفس الأخطاء . وأحياناً يمثل التدريب على القراءة والكتابة أحد مظاهر برامج تدريب التنوع في العمالة ، مثلما يوضح ذلك مقال «قوة العمل الجديدة» .

قوة العمل الجديدة.. تدريب التنوع في العمالة: *Diversity Training*

في ظل قوة عاملة تتسم بالتنوع بشكل متزايد ، نجد أن المزيد من الشركات تنفذ برامج لتدريب التنوع . ويهدف تدريب التنوع إلى استحداث شعور بالإحساس أفضل عبر الثقافات وذلك بهدف تعزيز علاقات عمل أكثر انسجاماً بين موظفي الشركة . ويتضمن مثل هذا البرنامج بشكل نموذجي عملية تحسين للمهارات الشخصية ، وفهم وتقييم للاختلافات الثقافية ، وتحسين للمهارات الفنية ، وتهيئة وتطويع الموظفين اجتماعياً داخل ثقافة الشركة وغرس أخلاقيات العمل الأمريكية داخل العمال الجدد ، ورفع وتحسين قدرات التمكن من اللغة الإنجليزية والمهارات الحسابية الأساسية ، وتحسين مهارات التحدث بلغتين عند الموظفين الذين يتحدثون الإنجليزية .

ولقد قام فندق ومنتجعات adams mark بعقد ندوة حول تدريب التنوع لـ11,000 موظف تقريباً . ومزجت تلك الندوة بين المحاضرات وعرض شرائط الفيديو ، وكذلك لعب لأدوار الموظفين للتأكيد على الشعور بالإحساس نحو العرق والديانة .

من المحتمل أن يفضل أصحاب العمل برامج تدريب التنوع المعدة مسبقاً مثل F.A.I.R : أسلوب تطبيقي نحو التنوع ومحل العمل من منتجات visionpoint . تشتمل حزمة التدريب هذه على كتيب إرشادي ودليل للمناقشة ومواد علمية المشتركين ودليل عمل وDVD ملحق به مواد مطبوعة وشرائح power point وشريطى فيديو (يصل سعر الشراء للبرامج بأكملها إلى نحو 1,000 دولار) . يقدم شريط الفيديو الأول نظرة شاملة على التنوع ويشرح ما تعنيه عبارة «الكفء ثقافياً» ويتناول مختلف الفئات للتنوع مثل الجنس والديانة والعرق والنوع والعمر . يعرض الشريط الآخر خمس صور موجزة توضح أشياء مثل أهمية التواصل ، والسلبيات المحتملة لتنميط الأفراد والتحيز في الفعل (مثل العامل الذي يتعامل بعض زملائه مع أعياده الدينية بشكل أقل جدية من أعيادهم) .

تنمية وتطوير الإدارة: MANAGEMENT DEVELOPMENT

ليس من السهل دوماً تحديد متى يتوقف «التدريب» ويبدأ «تطوير الإدارة» . ومع ذلك ، يميل المفهوم الأخير نحو التركيز على عملية تطوير طويلة الأمد ، والتأكيد على تطوير كفاءات المديرين الحاليين ، ومديري المستقبل . ويقصد بتطوير الإدارة أية محاولة تستهدف تحسين الأداء الإداري من خلال نقل المعرفة وتغيير الاتجاهات ، أو زيادة المهارات . وتتكون عملية تطوير الإدارة من :1- تقييم الحاجات الإستراتيجية للشركة (مثل شغل وظائف المسئولين التنفيذيين الشاغرة في المستقبل أو تعزيز وزيادة القدرات التنافسية للشركة) . 2- تقييم مستوى أداء المديرين الحاليين . 3- تطوير المديرين (وكذلك مديرون للمستقبل) .

نظرة بحثية Research Insight : يتحدث أصحاب العمل غالباً عن الحاجة إلى «تحطيم السقف الزجاجي» والذي يمثل العائق الواضح والقوي الذي غالباً ما تواجهه النساء عند محاولتهن تولي مناصب قيادة في الإدارة العليا . بينما هو من المنطقي تحطيم السقف الزجاجي لصالح تكافؤ الفرص والمساواة . وقد يكون هناك سبب آخر للقيام بذلك ، ومع الاتجاه نحو استخدام فرق العمل عالية الأضواء ، وكذلك صنع القرار جماعيًا ، ويمكن العاملين وأنواع من أنماط القيادة التي تظهرها النساء بالفعل فإن النساء ربما يكن أكثر ملاءمة من الرجال .

ولقد ارتكز ذلك الاستنتاج على الافتراض بأن أنماط القيادة لدى المديرين من الإناث مختلفة عن تلك التي لدى الذكور ، كما أنه استند على البحث الذي يبدو وكأنه هو الحال . وبشكل محدد ، فقد أحرزت النساء تقديرات أعلى عن الرجال وفق تلك المقاييس التقليدية للقيادة التحويلية مثل تشجيع التابعين على التمعن في أساليبهم القديمة لأداء الأعمال ، أو التخلي عن الماضي وتقديم مثيرات عاطفية مبسطة لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المأمولة المشتركة ، وتوفير فرص للتعلم . ولقد كان المديرون الذكور أكثر ترجيحًا واحتمالاً على إطراء ومدح التابعين إذا أطاعوا ، أو على فرض الانضباط علهم إذا ما فشلوا .

تخطيط التعاقب Succession Planning : تتسم بعض برامج تطوير الإدارة بأنها تعقد على مستوى الشركة ككل ، وتشمل كل أو معظم المديرين الجدد (أو المرتقبين) . لذلك ، قد يلتحق حاملو شهادة الماچيستير في إدارة الأعمال حديثاً ببرنامج فورد لتطوير الإدارة ، حيث يتناوبون عبر مهام وخبرات تعليمية متنوعة وتتمثل الأهداف الثنائية في التعرف على قدراتهم على الإدارة وإكسابهم المزيد من الخبرات الواسعة (في الإنتاج والشئون المالية مثلاً) . بعد ذلك قد تضع الشركة المرشحين المتفوقين من بين هؤلاء ، فيما يطلق عليه الطريق أو المسار السريع «وهو عبارة عن برنامج للتطوير الإداري يهدف إلى تهيئتهم بطريقة أسرع تشغل مناصب عليا داخل المنظمة» .

كما تهدف برامج تطوير أخرى لشغل مناصب إدارية عليا شاغرة مثل منصب الرئيس التنفيذي CEO . يشير تخطيط التعاقب succession planning إلى تلك العملية التي يتم من خلالها تخطط الشبكة لشغل الوظائف الإدارية العليا . على سبيل المثال ، استغرقت شركة جنرال إليكتريك عدة سنوات في تطوير واختبار ومتابعة عمليات الإحلال المرتقبة لمنصب الرئيس التنفيذي قبل الاختيار النهائي لـ jeffry immelt .

وتتضمن عملية تخطيط التعاقب النموذجية عدة خطوات : (الخطوة الأولى) : التعرف على الاحتياجات المتوقعة من مختلف القيادات الإدارية بناء على عوامل إستراتيجية مثل التوسع المخطط في الأعمال . (الخطوة الثانية) : مراجعة مخزون المهارات الإدارية في شركتك (بيانات خاصة بأشياء مثل التعليم ، وخبرة العمل ، والتفضيلات المهنية (تقييمات الأداء) لتقييم المتوافر بالفعل من القيادات الإدارية : (الخطوة الثالثة) : رسم خرائط الإحلال replacement charts والتي توضح بإيجاز المرشحين المرتقبين وحاجات تطوير كل مرشح منهم . وكما هو ظهر في مثال سابق (الشكل 5-4) اشتملت حاجات تطوير نائب رئيس قسم جديد على إجراء التناوب الوظيفي ، وبرامج تطوير تنفيذية لتوفير عملية تدريب على التخطيط الإستراتيجي ، وكذلك على مهام معينة لمدة أسبوعين للموظف في مركز تطوير إدارة داخلي بمنظمة العمل . وعندئذ يمكن أن تبدأ عملية تطوير الإدارة باستخدام طرق مثل التدريب الإداري داخل العمل ، والذي ستتم مناقشته فيما بعد .

وعادة يمثل التقييم جزءاً من برامج تطوير الإدارة تلك . ففي مصنع schawn للأغذية المجمدة ، تتولى لجنة من الإدارة العليا أولاً تصفية وتخفيض عدد المرشحين لشغل وظائف عليا من 40 مرشحاً أو أكثر إلى عشرة

مرشحين أو أقل . ومن ثم يبدأ البرنامج بعملية تقييم لمدة يوم واحد يتولاها مستشارون خارجين لنقاط القوة والضعف القيادية لكل مدير . ويتضمن هذا التقييم مجموعة مديرين يتناولون مجموعة من المشكلات مثل كيفية التعامل مع العملاء سريعى الغضب ، وكذلك الصراع بين الموظفين . ويقوم هؤلاء المستشارون بتقييم 15 كفاءة قيادية . ولقد أصبح هذا التقييم الأساس الذي تبنى عليه لخطة التطوير الخاصة بكل . وعندئذ تضيف مشروعات التعلم بالممارسة (العملية) action learning أنشطة التدريب الفردية والجماعية . وتؤثر مجموعة عوامل في اختبار وتعيين المديرين الذين سيتم تطويرهم إداريًا منها خطة التعاقب في الشركة وكذلك أداء المديرين وإمكاناتهم . ومع ذلك ، ضع في ذهنك أن هناك بعض أوجه النقص والقصور التي من اليسير تصحيحها وعلاجها . فالمعرفة من السهل نسبياً تغييرها ، .وعلى سبيل المثال ، عبر برامج داخل الفصول الدراسية ، والكتب ، والتعلم الإلكتروني . إلا أن المهارات والقدرات تكون أكثر صعوبة ، ولكن يظل من الممكن تغييرها ، وعلى سبيل المثال ، من خلال مدرب خاص ومن خلال الرقابة ، وبرنامج دراسة مكثفة للغة (للوظائف الخارجية) . وتعتبر النزعات الشخصية أمراً آخر أيضاً . فمن النادر أن يكفي برنامج تطوير بسيط في هذا الخصوص إذ لم يكن مهمة كبيرة ورئيسة ومغيرة للحياة مثل التعيين في منصب إداري بالخارج ، والعمل في ثقافة جديدة بالأساس .

التدريب الإداري داخل العمل Managerial on the Job Training : تتضمن أساليب التدريب الإداري داخل العمل ، التناوب الوظيفي ، والتدريب من خلال منهج إعداد البديل ، والتعلم بالممارسة .

التناوب الوظيفي Job Rotation : يعني التناوب الوظيفي تنقل متدربي الإدارة من قسم لآخر بهدف توسيع فهمهم وإدراكهم لجميع الأقسام الموجودة بالمنظمة واختبار قدراتهم . لذا فإن المتدرب قد يقضي غالباً - ما يكون خريج جامعي حديث - عدة شهور بكل قسم ، ويشارك بشكل كامل في عمليات تلك الأقسام . وهكذا يتعلم المتدرب عمليات وأنشطة القسم من خلال الممارسة الفعلية لها . في نفس الوقت يتعرف على نوعية الوظيفة التي يفضل العمل بها .

التدريب من خلال منهج إعداد البديل Coaching Understudy Approacht : وفقًا لهذا المنهج يقوم المتدرب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو مع الشخص الذى سيحل محله ، حيث يصبح الشخص الأخير مسئولاً عن تدريب هذا الفرد . وعادة فإن ذلك البديل يحرر المسئول التنفيذي من مسئوليات معينة ، مما يمنح المتدرب فرصة لتعلم القيام بواجبات الوظيفة .

التعلم بالممارسة Action Learning : تمنح برامج التعلم بالممارسة للمديرين وآخرين الفرصة للتحرر من الأعباء اليومية الصغيرة لقضاء جميع وقت العمل في تحليل إيجاد حلول للمشكلات التي قد تنشأ في أقسام غير أقسامهم تتضمن الأساسيات : تكوين فرق مختارة بعناية من خمسة إلى خمسة وعشرين فرداً ، ثم وضع عدد من مشكلات العمل الحقيقية أمام الفرق ، والتي قد تتعدى نطاق خبراتهم المعتادة ، ثم تكون

هناك عملية تعلم مهيكلة من خلال مدرب خاص وتغذية مرتدة . وعادة ما يقوم مديرو الإدارة العليا باختيار المشروعات ، وتحديد ما سيتم قبوله من التوصيات التي تقدمها الفرق . وتستخدم شركات عديدة كبيرة في كل أنحاء العالم مثل شركة جنرال إليكتريك وسامسونج ، وبنك deutsche أسلوب التعلم بالممارسة .

وعلى سبيل المثال ، فإن مدخل التعلم بالممارسة التي اتبعته شركة pacific gasl electric والتي أطلقت عليه action-forum process له ثلاث مراحل 1- مرحلة وضع إطار العمل ، وتتراوح مدتها من ستة إلى ثمانية أسابيع ، وتركز هذه المرحلة أساساً على عملية تخطيط مكثفة يحدد خلالها الفريق ويجمع البيانات بشأن قضية ستكون محور الاهتمام . 2- مرحلة اللقاءات الفعلية . وتستغرق هذه المرحلة من يومين إلى ثلاثة أيام في مركز التعلم في شركة PG&E لمناقشة القضية وتطوير ووضع توصيات خاصة بخطة العمل . 3- مرحلة جلسات المساءلة . حيث تلتقي الفرق مع المجموعة القيادية في الأيام الثلاثين والستين والتسعين بغرض تقييم الموقف بالنسبة لخطة عملهم .

تدريب الإدارة خارج العمل وأساليب التطوير :

Off-the-job Management Training and Develo pment Techniques

هناك أيضًا العديد من أساليب تدريب وتطوير المديرين تتم خارج العمل وتشمل :

1- **طريقة دراسة الحالة The Case Study Method** : وكما يعرف معظم الناس ، تزود طريقة دراسة الحالة المتدرب بوصف مكتوب لمشكلة تنظيمية . حيث يقوم بعدها المتدرب بتحليل تلك المسألة ، وتشخيص المشكلة ويقدم اقتراحاته وحلوله ، وذلك من خلال المناقشة مع غيره من المتدربين . وفي هذا السياق ، فإن سيناريوهات الحالة المتكاملة توسع من مفهوم تحليل الحالة من خلال استحداث مجموعة حلول شاملة وطويلة المدى للحالة . وعلى سبيل المثال ، استحدثت أكاديمية "FBI" سيناريو حالة متكامل . حيث تبدأ بـ «الاتصال هاتفياً بالمواطن المعني بالأمر ، وينتهي ذلك بعد مرور 4 أسابيع بمحاكاة لمحاكمة ما بين بداية السيناريو ونهايته تتم إجراءات عملية تحر حقيقية ، بما في ذلك أخذ عينة قوية لما يمكن أن يحدث من خطأ في أثناء عملية تحقيق فعلية لإحدى الجرائم . ولاستحداث مثل تلك السيناريوهات ، يقوم أحد كتاب النصوص (غالباً موظفون في مجموعة التدريب بالشركة) بكتابة النصوص . وتتضمن تلك النصوص المكتوبة موضوعات themes ، خلفيات قصص ، سرد تاريخي تفصيلي عن الأفراد ، والتعليمات المتعلقة بلعب الأدوار . وفي حالة "FBI" ، استهدفت السيناريوهات تطوير مهارات تدريبية معينة مثل القدرة على عقد مقابلات مع الشهود ، وتحليل مشاهد ومكان الجريمة .

2- **المباريات الإدارية Management Games** : هي ألعاب كومبيوترية متعارف عليها ، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات ، يتكون كل منها من خمسة إلى ستة أفراد يمثلون شركات أو منظمات تتنافس مع بعضها في السوق . وعلى سبيل المثال ، يجب أن تقرر كل مجموعة إلى حد نموذجي ما يلي : 1 - حجم الإنفاق على الإعلان . 2 - كمية الإنتاج .3 - حجم المخزون المراد والاحتفاظ به . 4- حجم الإنتاج من كل صنف .

وعادة تقسم المباراة نفسها فترة السنتين أو الثلاث سنوات إلى أيام وأسابيع وشهور ، كما هو في الواقع ، عادة لا يستطيع الفريق الذى يمثل كل شركة الاطلاع على قرارات الشركات الأخرى (مثل التوسع في الإنفاق على الإعلان) ، بالرغم من تأثيرات تلك القرارات بالفعل على مبيعات الشركة الخاصة .

يمكن أن تصبح المباريات الإدارية فعالة ، حيث يتعلم الأفراد بشكل أفضل من خلال المشاركة الفعلية في العمل ، كما تزداد تلك المباريات حيوية من وراء مشاركات الأفراد . فهي تساعد المتدربين على تنمية مهاراتهم فقط في حل المشكلات ، بالإضافة إلى تركيز الانتباه على التخطيط وليس فقط مواجهة المشكلات ، كما تقوم المجموعات باختيار مسئوليها وتنظيم ذاتها . وهذا في حد ذاته يمكن أن ينمي مهارات القيادة ويعزز التعاون ويساعد على العمل بروح الفريق .

3- **عقد حلقات النقاش Outside Seminars** : تقدم الكثير من الشركات والجامعات ندوات ومؤتمرات لتطوير الإدارة تعتمد على الشبكة الإلكترونية ، وأخرى تقليدية داخل الفصول الدراسية . على سبيل المثال ، تقدم جمعية إدارة الأعمال الأمريكية آلاف الدورات التدريبية في مجالات متنوعة ، تتراوح بين المحاسبة والرقابة ، وحتى التدريب على الحزم والمهارات المالية الأساسية ، ونظم المعلومات ، وإدارة الجودة الشاملة . كما تقدم مؤسسات متخصصة مثل " SHRM " ندوات أكثر تخصصًا لأعضائها المهنيين تقدم مقالة «عندما تكون صاحب قرار» في الصفحة التالية بعضاً من إرشادات التدريب العملي .

4- **البرامج الجامعية ذات الصلة University-Related Programs** : تقدم العديد من الجامعات بالإضافة إلى برامجها الأكاديمية المتعارف عليها برامج للتعليم المستمر في مجالات العيادة والإشراف وماشابه ذلك . ويمكن أن تتراوح بين برامج ليوم أو أربعة أيام إلى تنفيذ برامج تطوير تنفيذية تستغرق شهراً أو أربعة أشهر . وهناك عدد متزايد منها على شبكة الإنترنت .

يعد برنامج الإدارة المتقدمة كلية إدارة الأعمال للدراسات العليا The Graduate School بجامعة هارفارد مثالاً شهيراً في هذا الخصوص . والطلاب في هذا البرنامج هم من المديرين أصحاب الخبرة من كل أرجاء العالم . يستخدم البرنامج مجموعة حالات ومحاضرات لتزويد أصحاب الموهبة من المستويات الإدارية العليا . بأحدث المهارات الإدارية ، وكذلك بممارسة تحليلية عملية لمشكلات تنظيمية معقدة . عندما رغبت "masbro" تحسين مهارات الإبداع لدى مسئوليها التنفيذيين ، عممت نحو كلية amos tuck لإدارة الأعمال بجامعة دور تموث dartmotuh . ووفرت كلية "tuck " مدخلاً خصيصاً لتصميم برنامج يتم بناؤه من نقطة الصفر ليتوافق ويتواءم مع حاجات محددة لشركة "masbro" .

كما تعتبر القاعات الدراسية المتصلة فيما بينها عن طريق الفيديو video-linked classroom خياراً آخر . على سبيل المثال ، فإن الاتصال عن طريق فيديو بين كلية إدارة الأعمال والإدارة العامة في جامعة ولاية كاليفورنيا بـ sacramento ، ومصنع "mewlett-packard" في روزفيل بكاليفورنيا ، يتيح لموظفي "MP" تلقي البرامج الدراسية وهم في مصنعهم .

تمثيل الأدوار Role Playing : يستهدف أسلوب تمثيل الأدوار استحداث موقف واقعي ، ويطلب من المتدربين تمثيل أدوار الأفراد الذين يشملهم الموقف . يعرض الشكل (8-4) دوراً من عملية تدريب كلاسيكية لتمثيل الأدوار أطلق عليها اسم «معضلة الشاحنة الجديدة » . عند ربطها بالتعليمات العامة والأدوار الأخرى في التدريب ، يمكن أن يثير تمثيل ، الأدوار مناقشات جريئة بين ممثلي الأدوار المتدربين . يتمثل الهدف من وراء ذلك في تطوير مهارات المتدربين في مجالات مثل القيادة و التفويض . وعلى سبيل المثال ، يمكن أن يجرب مشرف أسلوب القيادة الحذر والاوتوقراطى ، بينما في الحياة الواقعية قد لا تسنح الفرصة أمامه للتمتع برفاهية خوض تلك التجربة . يمكن أيضاً أن يوفر أسلوب تمثيل الأدوار تدريبًا لفرد ما على أن يصبح أكثر وعياً وحساسية بمشاعر الآخرين .

مشرف طاقم الإصلاح: *Walt Marshall*

أنت رئيس لأفراد طاقم عمل صيانة الهواتف ، يقود كل منهم شاحنة خدمة صغيرة من وإلى الأعمال المتنوعة . أحياناً ، ولكن غالباً تحصل على شاحنة جديدة بدلاً من أخرى قديمة ، وأنت تواجه مشكلة اتخاذ قرار بشأن تحديد مَنّ من أفراد طاقمك ستمنحه الشاحنة الجديدة . غالباً ما تكون هناك مشاعر صعبة ، حيث يشعر كل فرد منهم بأنه يستحق الشاحنة الجديدة ، لذلك فأنت تواجه وقتاً صعباً للتعامل بحيادية . وكأمر واقع ، عادة ينظر معظم أفراد طاقمك للقرار الذي ستتخذه على أنه خاطئ . أنت الآن تواجه القضية من جديد ، حيث أسند إليك مهمة منح الشاحنة الجديدة *"chevrolet"* .

للتعامل مع تلك المشكلة ينبغي أن تترك اتخاذ القرار في هذا الخصوص للطاقم . ستخبرهم عن الشاحنة الجديدة وستصيغ المشكلة في هيئة سؤال : ما هي الطريقة الأكثر عدلاً لتخصيص الشاحنة لفرد ما من الطاقم . لا توضح موقفك لأنك ترغب في فعل ما يعتقدون أنه أكثر عدلاً .

شكل (8-4) دور نموذجي من تدريب لتمثيل الأدوار

عندما تكون صاحب القرار: *When You's on Your Own*
استحداث برنامجك التدريبي: *Creating Your Own Training Program*

الموارد البشرية لمديري الإدارة التنفيذية وأصحاب المبادرات ربما يكون أمراً مثاليًا ، وحتى في الشركات الكبيرة أن يتم اختيار المشرفين ليكونوا من ضمن حزمة البرامج التدريبية لشركاتهم والموجهة packaged training programs التدريب الذين قاموا باستئجارهم بأنفسهم ، ولكنهم في الواقع يعجزون عن ذلك مرات عديدة . فأنت غالباً ما تقوم بعمليات استئجار للموظفين الجدد وتكون مسئولاً عن ادائهم ، في حين تقدم شركتك تدريباً محدوداً ، أو تقوم بعمليات تدريب غير متخصصة ، ويقتصر الأمر على تهيئة مبدئية للموظفين الجدد ، واذا كان الأمر كذلك ، سيصبح أمامك خيارات عديدة :

أولاً : بالنسبة للمدير الفرد أو صاحب المشروع الصغير سيكون هناك المئات من الجهات التي تتولى توريد وتقديم حلول تدريبية سابقة التجهيز ، تتراوح تلك البرامج ما بين برامج دراسة الحالة من جمعية ادارة لأعمال الأمريكية (www.amanet.org/) و "snrm"(www.shrm.org) إلى برامج متخصصة (مثل المجلات التجارية كمجلة المخاطر المهنية occupational (www.occupationalhazards.com) mazards التي تحتوي على معلومات عن موردي حزمة برنامج جاهز متخصص (في تلك الحالة ، خاص بالسلامة والصحة المهنية) كما تقدم شركات مثل elearningdepot.com دورات تدريبية إلكترونية متنوعة .

ثانياً : ربما ترغب شركات صغيرة ومتوسطة الحجم تحقيق مزايا من وراء التوجه الجديد نحو التعلم من خلال المصادر الخارجية outsourced learning نظراً لإمكانية حصول شركات استشارية كبرى مثل accenture IBM global services على عوائد متنامية للغاية من خلال تقديم حلول تدريبية لعملاء متعددين ، ويقوم الآن عدد من أصحاب الأعمال - وبشكل مثمر - بإسناد كامل وظائف التعلم لديهم لتلك الشركات الاستشارية الكبرى .

ثالثاً : يمكنك أن تستحدث برنامجك التدريبي باستخدام العملية التالية والمكونة من عدة خطوات .

الخطوة الأولى - وضع الأهداف التدريبية:

أولاً : دون أهداف تدريبك . على سبيل المثال ، ربما يكون هدفك تخفيض النقابات أو الوصول بالموظفين الجدد إلى سرعة الأداء المطلوبة في غضون أسبوعين .

الخطوة الثانية - كتابة توصيف تفصيلي للوظيفة :

يمثل التوصيف التفصيلي للوظيفة جوهر ، أي برنامج تدريبي . حيث ينبغي أن يوضح المهام اليومية والدورية لكل وظيفة ، بجانب عرض ملخص لخطوات كل مهمة على حدة .

الخطوة الثالثة - تصميم إستمارة تسجيل موجزة لتحليل المهام:

يمكن أن يستخدم المدير الفرد أو صاحب المشروع الصغير نسخة موجزة لاستمارة تسجيل تحليل المهام (جدول 8-1) تحتوى على أربعة أعمدة ، العمود الأول خاص بالمهام (يحتوي على ما ينبغي آدائه في ضوء كل من المهام الرئيسة والخطوات المتعلقة بكل مهمة) . العمود "B" خاص بمعايير الأداء (فيما يتعلق بالكمية والجودة والدقة وهكذا) يوضح العمود "C" المهارات المطلوبة والقابلة لتنميتها من خلال التدريب أي الأشياء والأمور التي لابد أن يكون الموظف على علم بها وقادراً على آدائها لإنجاز المهمة . ويزودك هذا العمود بمعرفة محددة ومجموعة مهارات معينة (مثل حافظ على وضع كلتا اليدين على العجلة) والتي ترغب في التأكيد عليها . وفي العمود الرابع يتم سرد الاستعدادات والقدرات المطلوبة ، وهي استعدادات أو قدرات بشرية (مثل المعرفة أو الإدراك الميكانيكي . . الخ) حيث ينبغي أن يمتلكها المتدرب حتى يكون قابلا للتدرب على المهمة والتي على أساسها أيضا يمكن أن تتم تصفية واختيار الموظف بمرور الوقت .

الخطوة الرابعة - تصميم ورقة عمل لتعلم أداء الوظيفة:

بعد هذه الخطوة يتم تصميم ورقة عمل لتعلم أداء الوظيفة . وكما تم عرضها سابقاً ، تظهر ورقة العمل التدريبية لتعلم أداء الوظيفة خطوات كل مهمة والنقاط الأساسية في كل منها .

الخطوة الخامسة - إعداد البرنامج التدريبي للوظيفة:

على الأقل ، ينبغي أن تتضمن خطة تدريبك توصيف الوظيفة ، وإستمارة تسجيل موجزة لتحليل المهام ، وورقة عمل تعلم أداء الوظيفة ، ويتم جمعها جميعاً في كتيب تدريبي . كما ينبغي أن يحتوي ذلك الأخير على ملخص لأهداف البرنامج التدريبي ، وعرض للمهارات المطلوبة والقابلة للتدريب عليها عند المتدرب . ربما يحتوي الكتيب أيضاً على مقدمة عن الوظيفة ، وشرح لكيفية تناغم الوظيفة مع الوظائف الأخرى في المصنع أو في المكتب .

وينبغي عليك أيضاً اتخاذ قرار فيما يتعلق بالوسيلة التي سيتم استخدامها في البرنامج التدريبي . يتطلب برنامج تدريبي بسيط أثناء العمل ولكنه فعال ، والذي يستخدم الموظفين الحاليين أو المشرفين كمدربين ، المواد التي سبق عرضها فقط .

ومع ذلك قد يتضح أن طبيعة الوظيفة أو عدد المتدربين يتطلب إنتاج أو شراء وسائط محددة ، وعرض شرائح power point أو مواد مطبوعة بطريقة مكثفة إلى حد ما .

جامعات الشركات Corporate Universities : تقوم شركات عديدة ، خاصة الشركات الكبرى بتأسيس مراكز تطوير داخلية (تسمى غالباً جامعات الشركات) . وتعد شركات "GE" وما كدونالدز و (آي . بي . إم) مجرد أمثلة على تلك الشركات . نموذجياً تقدم مراكز التطوير الداخلية كتالوجاً للدورات التدريبية وبرامج خاصة تستهدف حاجات تطوير إدارة المنظمات . على نحو نموذجي ، لا تقوم تلك المراكز بإنتاج (أو

معظم) برامجها للتدريب والتطوير بالرغم من قيام البعض منها بذلك . وفي الواقع ، تتعاون المنظمات بشكل متزايد مع المؤسسات الأكاديمية ، ومقدمي برامج التدريب والتطوير والبوابات التعليمية التي تعتمد على الشبكة الإلكترونية لاستحداث حزم برامج ومواد مناسبة مع حاجات موظفيها .

نمذجة السلوك **Behavior Modeiling** : تنطوي نمذجة السلوك على :

1- بيان الأسلوب الصحيح أمام المتدربين (أو النموذج) لأداء عمل معين .

2- إتاحة الفرصة أمام المتدربين لممارسة ذلك الأسلوب السليم في أداء العمل .

3- توفير المعلومات المرتدة على مستوى أداء كل متدرب .

ويعد تدريب نمذجة السلوك أحد أكثر وسائل التدريب التداخلية استخداماً والتي تم بحثها بشكل جيد ، والتي تحظى بتقدير سيكولوچي عال من قبل المتخصصين . وتمر نمذجة السلوك بالمراحل الآتية :

1-النمذجة Modeling : حيث يشاهد المتدربون عبر البث الحي أو الڤيديو أمثلة التي تظهر السلوك النموذجي الفعال عند التعرض لمشكلة أو موقف ما ربمايظهر الڤيديو مشرفاً يقوم بضبط سلوك أحد المرؤوسين بفعالية إذا ما كان هدف البرنامج التدريبي هو تعلم أو تدريس كيفية ضبط السلوك عند المرؤوسين .

2-تمثيل الأدوار Role Playing : في هذه المرحلةيُمنح المتدربون أدواراً لكي يؤدوها في موقف محاكاة أو مشابه . وهنا يمارس ويتدرب المتدربون على السلوكيات الفعالة التي تم عرضها من خلال النماذج .

3-تقديم التعزيز الاجتماعي Social reinforcement : ويمكن أن يقدم المدرب ذلك التعزيز من خلال الثناء والتغذية مرتدة البناء اعتماداً على أداء المتدرب في موقف تمثيل الأدوار .

4-نقل ما تعلمه المتدرب إلى بيئة العمل Transfer of Training : في النهاية يتم تشجيع المتدربين على تطبيق ما تعلموه من مهارات جديدة عندما يعودون لأعمالهم .

ولا تستخدم الشركات نمذجة السلوك لتعليم المهارات الإشرافية . وعلى سبيل المثال ، يظهر أحد التقديرات أن الشركات تنفق الكثير من الأموال التدريبية على التدريب على اكتساب مهارات الحاسب الآلي السلوكية بالمقارنة بالإنفاق على التدريب على اكتساب المهارات البيعية أو المهارات الإشرافية أو مهارات الاتصال . تشير الدراسات إلى أن النمذجة السلوكية تؤدي إلى تحسينات كبيرة في المعرفة وتعلم المهارات ، لكن تأثيرها على السلوك الوظيفي الفعلي أقل وضوحاً .

ولقد أصبحت بوابات التعلم شركات عديدة ، بمثابة الجامعات الافتراضية للشركة ، بينما امتلكت شركات مثل « G E » جامعات شركتها الافتراضية (Bricks - and - mortar) منذ أمد طويل ، ولقد أتاحت بوابات التعلم حتى للشركات الصغيرة فرصة امتلاك جامعات شركتها .

وتمتلك شركة Bain and Company للاستشارات الإدارية مثل تلك الجامعة الافتراضية المعتمدة على الشبكة الإلكترونية من أجل موظفيها . فهي لاتوفر فقط وسيلة للتنسيق التقليدي للجهود التدريبية في الشركة ككل ، بل تقديم وحدات قياس Modules تعتمد على الإنترنت تغطي موضوعات بدءاً من الإدارة الإستراتيجية وانتهاء بالرقابة .

المستشارون التنفيذيون Executive Coaches : لجأ الكثير من الشركات إلى استخدام من يمكن أن يطلق عليهم مستشارون تنفيذيون ، وذلك لتطوير وتنمية فعالية مديري المستويات العليا بها . والمستشار التنفيذي عبارة عن خبير من خارج المنظمة يقوم بطرح أسئلة على رئيس أي قسم داخل المنظمة وكذلك أقرانه ، ومرؤوسيه و(أحياناً) الأسرة . وذلك في سبيل تحديد نقاط قوة وضعف المسئول التنفيذي ، وأيضاً لتقديم النصح للمسئول التنفيذي لكي يتمكن من تحقيق أقصى استفادة من نقاط القوة لديه والتغلب على مواطن الضعف والخلل . وقد تصل تكلفةذلك المستشار التنفيذي ، إلى نحو 50,000 دولار لكل مسئول تنفيذي ، لذلك يوصي الخبراء باستخدام عمليات تقييم الأداء الرسمية قبل الاستعانة بجهود ذلك المستشار للكشف عن نقاط القوة والضعف ، حتى يمكن الاستفادة الكاملة من جهود ذلك المستشار .

يمكن أن تكون عملية الاستعانة بجهود ذلك المستشار التنفيذي فعالة بشكل كبير . ففي إحدى الدراسات التي شارك فيها نحو 1400 مشارك من مديري الإدارة العليا الذين تلقوا تغذية عكسية بنسبة «360 درجة» من رؤسائهم ، ومن أقرانهم ومن مرؤوسيهم . ولقد عمل منهم 400 فرد تقريباً مع مستشار تنفيذي لمراجعة تلك التغذية العكسية . ثم بعد مرور عام تلقى هؤلاء الـ 400 فرد ، بالإضافة إلى 400 فرد آخرين ، فمن لم يعملوا مع مستشار تنفيذي تغذية عكسية متعددة المصادر . ولقد أظهر هؤلاء المديرون الذين عملوا مع المستشار التنفيذي أرجحية أكبر بالنسبة لعملية وضع أهداف أكثر تحديداً وأكثر فعالية بالنسبة لمرؤوسيهم ، وتلقى هؤلاء المديرون تقديرات أفضل من قبل مرؤسيهم ومشرفيهم . تشجع بعض الشركات مثل Becton Dickinson and co الموظفين المهنيين والإداريين على تدريب بعضهم البعض .

ونظراً لأن مجال الـ Coaching هو في الأساس مجال غير منظم (كما هو الحال في معظم الاستشارات) ، لذا ينبغي أن يبذل أصحاب الأعمال أو المديرون الذين يبحثون عن مستشارين تنفيذيين وحتى جهدهم في هذا الشأن ، ويعتبر الاتحاد الفيدرالي للمدرب أو المستشار الدولي The Internatioal Coach Federation أحد مجموعات التجارة .

نظام تعلم Learning System : تشجع SHRM - جمعية إدارة الموارد البشرية - المحترفين في مجال الموارد البشرية على تأهيل أنفسهم للحصول على شهادة الرحالة في الجمعية من خلال الخضوع للاختبارات المحدده . تقدم الجمعية برامج تدريب تمهيدية عديدة . يتضمن خيار الدراسة الذاتية الحصول على نص مكتوب وDVD . أما خيار الالتحاق بالكلية/ الجامعة ، فإنه يوفر تفاعلاً مع مرشدين وطلاب آخرين داخل قاعات دراسية .

إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:
MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT

تمثل مساعدة الشركات في إدارة التغيير قضية أساسية تواجه مديري الموارد البشرية . ولقد قام البروفيسير Edward Lawler بإعداد دراسة مسحية مكثفة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية . ولقد توصل إلى نتيجة مؤداها أن كثيراً من المنظمات تواجه الحاجة إلى تبني عملية تغيير تنافسية سريعة ، لذا يعتبر التركيز على الإستراتيجية والتطوير التنظيمي ، والتغيير التنظيمي نشاطاً له نتائج ومردود عال لمنظومة الموارد البشرية .

ما الذي يجب تغييره : What to Change

عندما تقلدت Andrea Jung منصب الرئيس التنفيذي للشركة التي تقدم منتجات Avon ، والتي كانت تتعرض لمتاعب منذ سنوات عديدة مضت ، أدركت أنه يتعين عليها تجديد منظمة عملها الواسعة . حيث كان أعضاء الفريق البيعي يهجرون الشركة ، كما كان العملاء يطلبون منتجات جديدة أكثر فعالية ، كما افتقدت العملية النهائية "back and" operation في الشركة بأكملها – نظام الشراء وتلقي الطلبات والتوزيع – للآلية .

عند مواجهة مواقف كهذه ، يمكن لمديرين مثل Andrea Jung أن يقوموا بتغيير واحد أو أكثر من خمسة أوجه أو مجالات في شركاتهم وهي استراتيجيتهم ، وثقافتهم ، وكذلك هياكلهم التنظيمية ، تقنياتهم أو اتجاهات ومهارات الموظفين في هذه الشركات غالباً ، يبدأ التجديد التنظيمي بتغيير إستراتيجية الشركة ومهمتها ورؤيتها مع التغيير الإستراتيجي ، على سبيل المثال ، وفي ظل المنافسة الشديدة من شركات مثل Est'ee Lavder أنفقت شركة Avon تحت إدارة السيدة Jung ما يزيد عن ضعف نفقاتها في تطوير منتج جديد بهدف تقديم خط منتجات جديد أثمر عن جعل البشرة تبدو أكثر حيوية وشباباً ، ولقد وسعت Avon أيضاً من إستراتيجيتها للبيع عبر انتقاء واختيار متاجر للأقسام لبيع منتجاتها نهائياً بدلاً من الاعتماد فقط على مندوبي المبيعات للتوصيل إلى المنازل .

وبشكل ثابت تحدث مثل تلك التغيرات الإستراتيجية آثاراً ونتائج غير مباشرة داخل المنظمة . فمن جانب (في حالة شركة Avon) ، كان الانتقال من أسلوب البيع بالتوصيل إلى المنازل Door- to - Door بشكل كامل إلى استخدام متاجر الأقسام يعني تغييراً ثقافياً ، بكلمات أخرى يعني تبني قيم جديدة للشركة – مفاهيم شخصية جديدة لما يدركه الموظفون عما يجب عليهم أن يؤدوه ، أو ما يجب عليهم الامتناع عنه . لقد كان التحرك السريع ، واستخدام التكنولوجيا والمحافظة على بقاء خطوط اتصالات مفتوحة ما هو الا قليل من القيم الجديدة التي احتاجت إدارة Avon أن يتبناها الموظفون لديها .

ولقد تطلب توسع شركة Avon الجديد نحو استخدام متاجر الأقسام ، المنتجات تغييراً هيكلياً ، أي إعادة تنظيم هيكل الأقسام بالشركة ، ومن درجة التنسيق ، ونطاق الإشراف والعلاقات الرأسية ، والمهام

وإجراءات اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى التغيير التكنولوجي مثلماً فعلت السيدة Jung بإدارة دفة العمل نحو استخدام الآلية في إنجاز عمليات الشراء وإدارة سلسلة التوزيع الخاصة بالشركة .

بالطبع ، سوف تفشل كل هذه التغييرات الإستراتيجية والثقافية والهيكلية والتكنولوجية بغض النظر عن مدى منطقيتها - بدون الدعم الفعال من قبل قوة عمل محفزة ومتحمسة وذات كفاءة . لذلك يتضمن التجديد التنظيمي دوماً إحداث تغييرات حول الموظفين أنفسهم ، واتجاهاتهم ، ومهاراتهم ، وسلوكياتهم .

دور مدير الموارد البشرية The Human Resource Manager's Role : يلعب مديرو الموارد البشرية دوراً محورياً في التجديدات التنظيمية مثل ما هو في شركة Avon . على سبيل المثال ، قد يتطلب تغيير الهيكل التنظيمي القيام بتقييم لمستويات الأدوار بهدف تقرير من سيظل بالشركة ، ومن سوف يتركها ، بالإضافة إلى تحليل الوظائف ، وتخطيط القوى العاملة ، ووضع معايير منقحة ومعدلة لمعايير انتقاء العاملين . ونموذجياً ، يسفر تغيير اتجاهات ومهارات وسلوك الموظفين عن مدى واسع من الجهود الجديدة للموارد البشرية - استقطاب وانتقاء موظفين جدد ، ووضع برامج تدريبية جديدة ، وتغيير طريقة الشركة في تقييم جهود الموظفين ووسائل مكافآتهم ، على سبيل المثال . وعليه ، فإن خلاصة القول أنه ينبغي أن يصبح مديرو الموارد البشرية على دراية بالأساليب التي يمكن أن تستخدمها الشركات لإحداث تغيير تنظيمي . فعلى الأقل لابد أن يتضمن ذلك إدراك وفهم ثلاثة أمور - (أولاً) كيفية التغلب على مقاومة العاملين للتغيير (ثانياً) كيفية تنظيم وقيادة التغيير التنظيمي . وفي النهاية كيفية استخدام أسلوب يطلق عليه العاملون التطوير التنظيمي . وسوف نتناول تلك النقاط الثلاث بما يلي :

التغلب على مقاومة التغيير .. منهج Lewin في التغيير :

Overcoming Resistance to Change : Lewin's Change Process

غالباً ، يعد التغلب على مقاومة العاملين للتغيير أكثر الأجزاء التي تتطلب براعة وحنكة خلال أي تغيير تنظيمي . وقد يتطلب التغيير تعاون العشرات أو حتى المئات من المديرين والمشرفين ، حيث قد ينظر الكثير منهم إلى التغيير على أنه أمر مثير للقلق وغير مرغوب فيه ، لذا فإن مقاومة العاملين للتغيير تعتبر أمراً يجب أن يؤخذ في الحسبان .

لقد قدم عالم النفس (Kurt Lewin) تفسيراً كلاسيكياً لكيفية تنفيذ التغيير مع ما يواجهه من مقاومة ، حيث يرى Lewin ، أن السلوك الناتج في أي منظمة إنما هو محصلة نوعين من القوى هما : (أ) مجموعة القوى التي تحاول التمسك بالوضع القائم . (ب) مجموعة القوى التي ترغب في إحداث التغيير .

ومن ثم ، فإن إحداث التغيير يتطلب إما إضعاف القوى التي تتمسك بالوضع القائم ، أو بناء وتدعيم القوى المؤيدة للتغيير ، لذا فإن Lewin اقترح ثلاث خطوات أساسية لإحداث التغيير تتمثل فيما يلي :

1- عدم التجميد Unfreezing : يعني عدم الجمود وتخفيض القوى الساعية للحفاظ على الوضع القائم ، وفي العادة يتم ذلك من خلال تقديم وعرض مشكلة استفزازية أو واقعية مترتبة على الوضع القائم ، ومحاولة إقناع الأفراد بأهمية إحداث التغيير بحثاً عن حلول لهذه المشكلات .

2- *التحرك Moving* : يعني التحرك تطوير وتبني سلوكيات وقيم واتجاهات جديدة أحياناً من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي ، وأحياناً من خلال أنواع من أساليب التغيير والتطوير التنظيمي التي ترتكز على الموارد البشرية ، والتي سيتم تناولها بالشرح فيما بعد في هذا الفصل . والهدف من وراء ذلك كله هو تغيير سلوك الأفراد .

3- *إعادة التجميد Refreezing* : افترض Lewin أن منظمات الأعمال تميل نحو الرجوع إلى طرقها وأساليبها السابقة في أداء الأعمال ، ما لم تتمكن المنظمات من تعزيز ودعم التغييرات الجديدة . كيف تفعل ذلك من خلال «إعادة تجميد وتمسك المنظمة بالسلوكيات والاتجاهات الجديدة والتي أحدثت التوازن بالمنظمة . بالتحديد فقد دافع Lewin عن قضية وضع نظم وإجراءات جديدة (مثل خطط تعويضات وعمليات وتقييم أداء جديدة) والهدف من ذلك هو تدعيم والمحافظة على ما تم من تغييرات .

كيفية قيادة التغيير : How to Lead the Change

على المستوى العملي ، بالطبع يكمن التحدي في تفاصيل قيادة التغيير التنظيمي ، **ويمكن أن توجز التفاصيل . فيما يلي :**

مرحلة عدم التجميد : Unfreezing Phase

1- خلق الإحساس بوجود حاجة لإحداث التغيير Establish a Sence of argency : يبدأ معظم الرؤساء التنفيذيين مثل رئيس شركة "Avon" Andrea Jung بإشعار الأفراد بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتمل التأخير . وغالباً ما يأخذ ذلك شكل الإبداع . وعلى سبيل المثال ، ربما يزود الرئيس التنفيذي مسئولين تنفيذيين بتقرير لأحد المحللين يصف فيه افتقاد الشركة للقدرة التنافسية .

2- زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم لمشكلات المنظمة Monbilize Commatment Throough Jaint diagnosis of Probeems : بمجرد استحداث الإحساس بالحاجة للتغيير ، وقد يقوم القائد عندئذ باستحداث قوة أداء المهمة أو أكثر من قوة ، وذلك لتشخيص المشكلات التي تعاني منها الشركة ، وبذلك يمكن الوصول إلى فهم مشترك لما يمكنهم القيام به ، وما ينبغي عليهم تحسينه ، وبذلك يحدث الدعم والحشد لإحداث التغيير .

مرحلة التحرك : Moving Phase

1- تشكيل فريق عمل قائد Create a gwiding Coaeition : لايستطيع فرد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة ، مثل ماحدث في "Avon" لذا فإن معظم الرؤساء التنفيذيين يقومون بتشكيل فريق عمل قائد من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير . وهم يعملون سوياً كفريق واحد كمبشرين وتنفيذيين .

2-صياغة رؤية المنظمة وتعريف الجميع بها Develop and Communicate a shared vision : يتطلب التجديد التنظيمي رؤية قيادة جديدة «بيان عام عن الاتجاه المقصود للمنظمة والذي يستثير مشاعر عاطفية

عند جميع أفراد المنظمة . فعلى سبيل المثال ، عندما تولى Barry Gibbons مسئولية رئيس شركة Spec'smmsic منذ بضع سنوات ساعدت رؤيته لـ Leaer Spec's على تقديم الشركة لمزيج متنوع من الحفلات الموسيقية والقطع الموسيقية المنفردة وتوضيح هذا الاتجاه الجديد . **والعناصر الأساسية لنشر الرؤية وتعريف الجميع بها هي :**

• أن تكون بسيطة وسهلة الفهم : وذلك من خلال البعد عن الكلمات الغريبة والركيكة ، وعلى سبيل المثال «أن تقول إن رؤية المنظمة تتمثل في أن تكون الأسرع في الوفاء بحاجات العملاء» .

• استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة : حاول أن تستخدم كل قناة ممكنة - الاجتماعات الكبيرة والصغيرة ، المذكرات والجرائد ، التفاعل الرسمي وغير الرسمي لنشر الكلمة (رؤية المنظم) .

• مراعاة التكرار : فالأفكار لا تعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد .

• القيادة بالنموذج « نفذ ما تقول » "Waek you Lae" : التأكد من توافق سلوكياتك وقراراتك مع الرؤية التي تتبناها .

3- مساعدة الموظفين على إحداث التغيير Help empeoyees meke the change : ربما يقف الابتكار إلى المهارات عائقاً في طريق إحداث التغيير . إن السياسات والإجراءات أو الخريطة التنظيمية قد تقف حجرعثرة في سبيل إحدات التغيير . وواقعياً ، فإن بعض المديرين متصلبي الرأي لايشجعون الموظفين على القيام بالتغيير . وعندما تقلد Lawkence Bossidy منصب الرئيس التنفيذي لشركة Alied Signal ، أخضع كل فرد من موظفيه الـ 80,000 لعملية تدريب على تحسين الجودة .

4- تعزيز المكاسب والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات Consolidate gains and produce more change : من خلال ما يتحقق من إنجازات قصيرة الأجل ، واستخدام المصداقية التي ترتبت عليها ، فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والهياكل والسياسات التي لاتتوافق مع الرؤية الجديدة للشركة ، لذلك فإن بإمكان القادة الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين وترقية أفراد جدد ، ومن خلال تحديد موظفين تم اختيارهم لمناصرة وتأييد عملية التغيير المستمرة ، ومن خلال توفير فرص إضافية أمام الموظفين لتحقيق مكاسب قصيرة الأمد .

مرحلة إعادة التجميد : Referrzing Phase

1- تعزيز الطرق الجديدة Reinforce the new ways of doing things with changes to the company's systemems and proceduers : لأداء الأعمال من خلال تغييرات نظم وإجراءات الشركة وعلى المدير أن يستخدم نظماً جديدة للحوافز وتقييم أداء العاملين لتعزيز السلوكيات المرغوبة . وكذلك العمل والسعي نحو تغيير الثقافة من خلال ضمان قيام المديرين باتخاذ الخطوات اللازمة نحو التزامهم ونشرهم للقيم الجديدة للشركة .

2- تحديد وتقييم التقدم ومعدلات النجاح والرقابة عليها Finally, the leader must monitor and assess progress : وفي النهاية ، ينبغي على المدير أن يقوم بعملية تحديد وتقييم لمعدلات النجاح التي تمت بإيجاز ، فإن ذلك الأمر يتضمن مقارنة وضع الشركة الحالي مع الوضع التي تأمل أن تكون فيه ، بناء على وقائع قابلة للقياس . ففي شركة "Avon" على سبيل المثال ، ما هو عدد المنتجات الجديدة التي أنتجتها الشركة ؟ ما هو عدد مندوبي المبيعات الجدد الذين أضافتهم الشركة ؟ .

استخدام التطوير التنظيمي : Using Organizational Devel Opment

هناك الكثير من الطرق التي يمكن من خلالها تحديد التغيير التنظيمي المطلوب في الشركة ، وكذلك تنفيذ ذلك التغيير . ويعتبر التطوير التنظيمي (OD) أحد أشهر الأساليب في إحداث التغيير التنظيمي . ويُقصد بالتطوير التنظيمي أنه المنهج لإحداث التغيير التنظيمي ، والذي في ضوئه يشكل الموظفون أنفسهم التغيير المطلوب ، وكذلك يشاركون في تنفيذه ، وغالباً ما يتم ذلك من خلال الاستعانة بمستشار مُدرب . وعلى وجه خاص ، تعتمد الشركات الكبرى غالباً على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي (يتضمن ذلك استئجار موجهين Facilitatars) . وباعتبار التطوير التنظيمي منهجًا لإحداث التنفيذ التنظيمي ، **فإنه يتسم بسمات مميزة عديدة** :

1- عادة ما يعتمد على القيام بالبحوث الفعلية action research الذي يعني تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل ، ثم وضع المعلومات أمام الموظفين مرة أخرى لتحليلها ، ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة .

2- يطبق معرفة العلوم السلوكية لتحسين مستوى الفعالية التنظيمية .

3- يستهدف تغيير اتجاه المنظمة إلى اتجاه محدد نحو تحسين عملية إيجاد الحلول للمشكلات ، وكذلك القدرة على الاستجابة وجودة العمل والفعالية .

وهناك أربع فئات أساسية لتطبيقات التطوير التنظيمي OD تتمثل في 1- التطبيقات الإنسانية . 2- التطبيقات التقنية الهيكلية . 3- تطبيقات إدارة الموارد البشرية . 4- التطبيقات الإستراتيجية (انظر الجدول 8-3) . يمثل البحث الفعلي – الذي يشجع العاملين أنفسهم على جمع البيانات المطلوبة وصياغة وتنفيذ الحلول – الأساس للتطبيقات الأربعة جميعها سالفة الذكر . وفيما يلي استعراض موجز لتلك التطبيقات :

(أ) التطبيقات الإنسانية Human Process Applications : تستهدف أساليب التطوير التنظيمي في النواحي الإنسانية عموماً تحسين مهارات العلاقات الإنسانية . حيث تمنحهم البصيرة وكذلك المهارات الضرورية لتحليل سلوكهم وكذا سلوك الآخرين بفعالية أكبر ، ومن ثم زيادة قدراتهم على حل المشكلات بين الأشخاص وبين المجموعات . ربما تتضمن تلك المشكلات على سبيل المثال ، الصراع بين الموظفين ، أو الافتقار إلى الاتصالات بين الأقسام داخل المنظمة . ربما يعد تدريب الحساسية من أكثر الأساليب . استخداماً في تلك الفئة . كما يعتبر أسلوب بناء الفريق والبحث المسحي أساليب أخرى إضافية يمكن الاعتماد عليها

في هذا الصدد الذي يستهدف تدريب الحساسية ، Sansitivity Irainng ، وقد يطلق عليه لفظ التدريب المعملي ، أو تدريب المجموعات التي تأخذ شكل حرف (T) Tgroup Training . زيادة تبصير الفرد المشارك بما ينجم عنه من سلوكيات خلال تشجيع الفرد على التعبير الصريح عن مشاعره وأحاسيسه داخل المجموعة المشكلة في حرف «I» . حيث يتقابل من 10 إلى 15 فرداً ، عادة - بعيداً عن الوظيفة ، ولايوجد حينئذ موضوعات محددة مسبقاً للمناقشة . وعوضاً عن ذلك ، تتم إتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم أثناء الاجتماع . ويقوم الموجه بتشجيع المشاركين على التعبير عن ذاتهم كونهم يعملون في المجموعة بدلاً من التعبير عن السلوكيات في الماضي . ويعتمد نجاح تدريب المجموعات التي تأخذ شكل حرف «T» على التغذية العكسية بالمعلومات التي يتلقاها كل فرد من الآخرين في مجموعة التدريب ، وكذا على رغبة المشاركين في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم . كما أن لضمان نجاح تدريب الحساسية لابد من توافر جو من الأمان النفسي Psyohological Safety لكي يشعر به المشاركون ليعبروا عن أحاسيسهم بصراحة .

يعد التدريب على شكل مجموعات تأخذ شكل group - «T» أمراً مثيراً للجدل . تفترض طبيعته الذاتية أن تكون المشاركة فيه تطوعية . كما ينظر البعض إليه على أنه غير أخلاقي ، حيث لا يمكن اعتبار المشاركة المقترحة من قبل فرد ، على أنه تطوع حقيقي . كما يجادل البعض الآخر بأنه يمكن أن يصبح تدريباً خطيراً بالفعل إذا ما تولى قيادته مدرب لم يتم إعداده بالشكل الكافي .

ويبدو التأكيد القوي والمميز على البحث الفعلي واضحاً في أسلوب بناء الفريق Team buieding . ويرى الخبيران Frensh& Bell أن أسلوب بناء الفريق النموذجي يبدأ بمقابلة المستشار لكل فرد من أعضاء المجموعة ، وكذلك قائد المجموعة قبل بدء المقابلة . تُطرح عليهم جميعاً الأسئلة التالية . ما المشكلات التي تواجههم؟ . وما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة ؟ . وما هي المقومات التي تحول دون تحقيق الأداء الأفضل للمجموعة؟ . وعندئذ يجب أن يقوم المستشار بتصنيف بيانات المقابلة الشخصية إلى مجموعة من الموضوعات (مثل الاتصالات غير الكافية) ، ثم يقوم بعرضها على المجموعة في بداية اللقاء . ثم يتم ترتيب هذه الموضوعات وفقاً لأهميتها ، ومن ثم تدرج الموضوعات الأكثر أهمية في جدول أعمال اللقاء . وأخيراً تقوم المجموعة باستشراف وتحليل القضايا ومناقشتها وتفحص الأسباب الأساسية للمشكلات ،وتبدأ في محاولة وضع الحلول الملائمة لها .

ويتطلب البحث المسحي *Survey Researrh* .- الذي يعتبر تطبيقاً إنسانياً ووسيلة أخرى للتطوير التنظيمي OD - قيام جميع الموظفين داخل المنظمة بالعمل باستكمال استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم . ثم يقوم الموجه Facilitator باستخدام تلك البيانات كأساس تعتمد عليه المجموعة لتحليل المشكلة ، ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ . وعموماً ، تعتبر تلك الدراسات المسحية طريقة ملائمة «لعدم تجميد» إدارة الشركة وكذا موظفيها . حيث توفر تلك البحوث المسحية صورة إيضاحية بيانية مقارنة عن حقيقة وجود مشكلات ينبغي على المنظمة السعي لإيجاد حلول لها .

(ب) **التطبيقات والتدخلات التكنوهيكلية Techostructural Interventions** : غالباً ما يشغل بال ممارسي عملية التطوير التنظيمي إحداث تغييرات في الهياكل والطرق وتصميم الوظائف بمعظم الشركات . ويستخدم في ذلك مجموعة من التداخلات التكنوهيكلية .

على سبيل المثال ، في برنامج تغيير الهيكل الرسمي ، والذي في ضوئه يقوم الموظفون بتجميع بيانات عن الهيكل التنظيمي الحالي ، ثم يقومون بإعادة تصميم وتطبيق هيكل آخر جديد .

شكل (8-3) أمثلة على التدخلات الإدارية بهدف التطور التنظيمي

ممارسات التدخلات :	- تصميم العمل .
• *العملية الإنسانية :*	• *إدارة الموارد البشرية :*
- تدريب المجموعات التي تأخذ شكل الحرف «T» .	- وضع الأهداف .
- مستشار العمليات .	- تقييم الأداء .
- توسيط طرف ثالث .	- نظم المكافآت .
- بناء الفريق .	- تخطيط وتنمية المسار المهني .
- لقاءات المواجهة التنظيمية .	- إدارة التنوع في القوى العاملة .
- البحوث المسحية .	- الحالة الصحية للفرد .
• *التدخلات التكنوهيكلية :*	• *التطبيقات الإستراتيجية :*
- تغيير الهيكل الرسمي .	- إدارة الإستراتيجية المتكاملة .
- التمايز والتكامل .	- تغيير الثقافة .
- حلقات الجودة .	- التغيير الإستراتيجي .
- إدارة الجودة الشاملة .	- منظمات مصممة ذاتياً .

تطبيقات إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Applications : يستخدم ممارسو التطوير التنظيمي البحث الفعلي لتمكين الموظفين من تحليل وتغيير ممارسات الموارد البشرية بالشركة . ربما تتضمن أهداف ذلك التغيير نظم تقييم الأداء وكذا نظم المكافآت ، بالإضافة إلى وضع برامج لإدارة قوة العمل متنوعة الثقافات .

تطبيقات التطوير التنظيمي الإستراتيجية Strategic OD Applications . تعتبر التدخلات الإستراتيجية برامج للتطوير التنظيمي على مستوى جوانب المنظمة ككل ، إذ تستهدف تحقيق التوافق بين إستراتيجية الشركة ، وهيكلها التنظيمي ، والثقافة السائدة بها ، ومتغيرات البيئة الخارجية . هذا ، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية المتكاملة أحد الأمثلة . **فهي تتكون من أربع خطوات هي :**

1- تحليل الإستراتيجية المتبعة حالياً وكذا الهيكل التنظيمي من قبل المديرين والموظفين .

2- اختيار إستراتيجية مرغوبة وكذا هيكل تنظيمي .

3- وضع خطة للتغيير الإستراتيجي «خطة عمل لتحرك المنظمة وانتقالها من إستراتيجيتها الحالية وهيكلها التنظيمي إلى استراتيجية وهيكل تنظيمي مستقبلي مرغوب» .

4- يقوم الفريق بالإشراف على تنفيذ خطة التغيير الإستراتيجي ، ومراجعة النتائج للتأكد من اتفاقها مع نظيرتها المخططة .

تقييم الجهود التدريبية : EVALUATING THE TRAINING EFFORT

في ظل التأكيد الحالي على قياس تأثير إدارة الموارد البشرية ، أصبح حتمياً أن يقوم المدير بتقييم البرنامج التدريبي . هناك ثلاثة أمور أساسية يمكنك قياسها بما يتعلق بهذا الشأن : ردود فعل المشاركين حول البرنامج ، ما الذي تعلمه (أياً كان) المتدربون من البرنامج ، وإلى أي مدى تغير سلوكهم أثناء العمل كنتيجة لخضوعهم للبرنامج . وفي إحدى الدراسات المسحية التي تمت في 500 منظمة أمريكية تقريباً ، قامت 77% من تلك المنظمات بتقييم برامجها التدريبية باستنباط والتعرف على ردود الأفعال ، فيما قام 36% فيها بتقييم التعلم ، وأجرت من 60% إلى 10% تقييماً لسلوكيات ، / أو النتائج المترتبة على ذلك البرنامج التدريبي .

ولا شك أن هناك قضيتين أساسيتين يجب أخذهما في الاعتبار عند تقييم برامج التدريب ، (الأولي) هي تصميم الدراسة التقييمية ، وخصوصاً فيما يتعلق باستخدام المجموعات التجريبية Controleed experimen- tahion . القضية الأخرى هي الأثر التدريبي الذي يجب قياسه .

تصميم الدراسة : Designing the Study

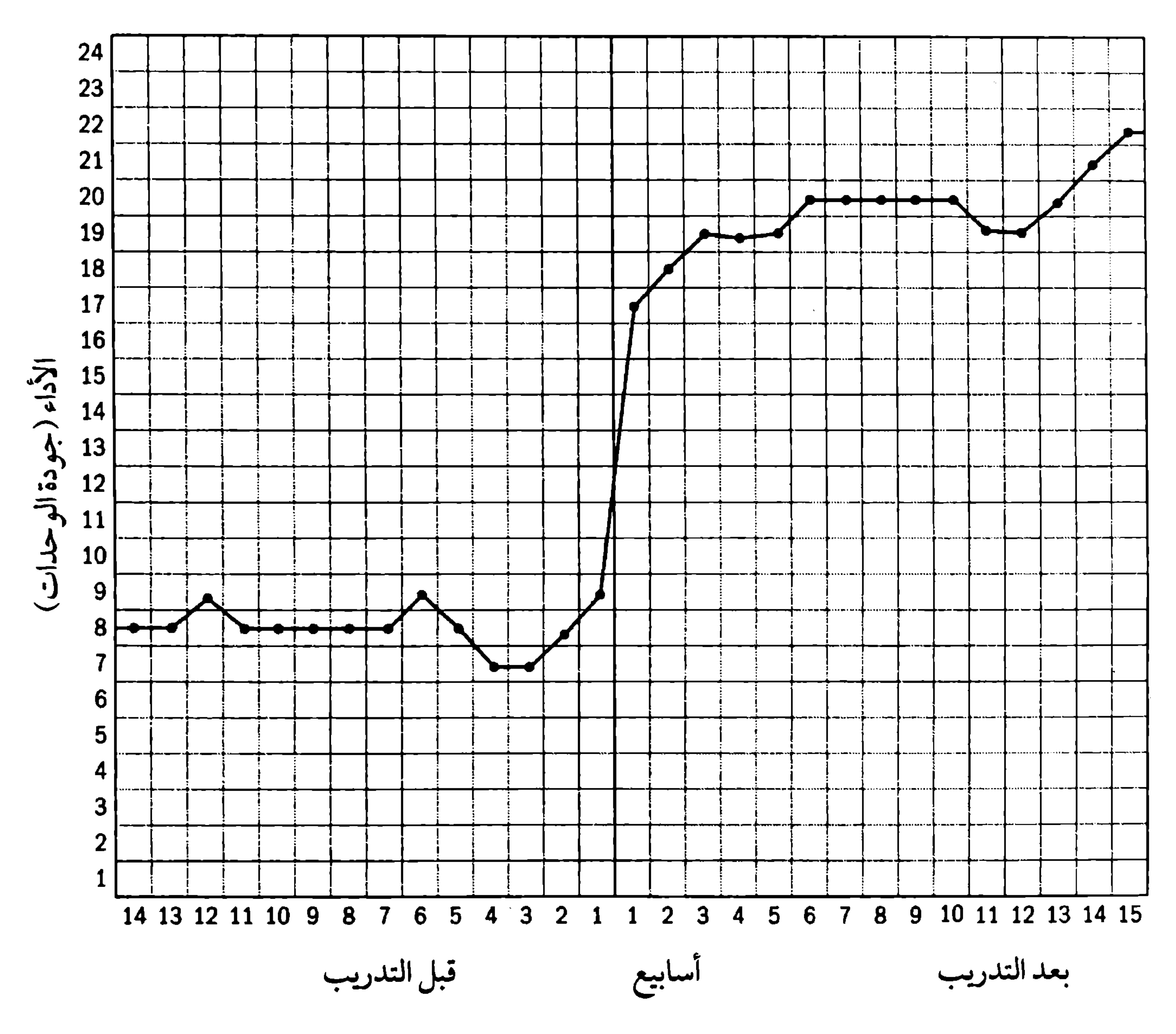
عند تقييم برنامج التدريب ، هناك سؤال أساسي ينبغي الإجابة عليه ، ويتعلق بكيفية تصميم التقييم . ويبدو تصميم التسلسل الزمني The Eime series desingn أحد الخيارات . وكما هو موضح في الشكل (8-5) ، فإنه يتم تسجيل سلسلة من المقاييس للأداء قبل وبعد الخضوع للبرنامج التدريبي ، ويمكن أن يزفر ذلك الأمر على الأقل قراءة أولية لمدى فعالية البرنامج .

كما تعتبر المجموعات التجريبية الضابطة خياراً آخر Contro eeed expermentation وهو عبارة عن عملية التقييم للاختيار الذي تم .

وحيث تتم المقارنة بين مستويات أداء مجموعتين من الأفراد ، الأولى لم تخضع لعملية التدريب ، ويطلق عليها المجموعة الضابطة ، والأخرى حصلت على التدريب . يتم الحصول على البيانات المتعلقة بالأداء (على سبيل المثال ، بخصوص كمية المبيعات أو جودة الخدمة) قبل وبعد خضوع المجموعة للتدريب أو قبل وبعد مرور فترة عمل متزامنة بالنسبة للمجموعة الضابطة . وبالتالي يمكن للإدارة أن تحدد مدى التغيير الذي حدث في مستوى أداء المجموعة التي خضعت للتدريب كنتيجة للتدريب بالمقارنة مع بعض

أساليب التغيير التنظيمي التي تتم على نطاق المنظمة مثل زيادة الرواتب التي يمكن أن تؤثر على أداء كلتا المجموعتين بنفس القدر .

وينظر لهذا المدخل على أنه مدخل عملي ، إلا أن الممارسات الحاليه تظهر أن القليل من الشركات يستخدمه ، ومعظم الشركات ببساطة تقيس ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي ، والبعض الآخر منها تقيس مستويات الأداء الوظيفي للمتدربين قبل وبعد الخضوع للبرنامج التدريبي . ينبغي على مدير الموارد البشرية أن يستخدم على الأقل نموذج تقييم برنامج تدريبي ، كالذي يوضحه الشكل رقم (8-6) لتقييم برنامج التدريب .



شكل(8-5) استخدام الرسم البياني للتسلسل الزمني لتقييم نتائج برنامج التدريب

كيفية قياس نتائج التدريب : Training Effects to Measure

هناك أربع مجموعات من النتائج يمكن قياسها :

1- رد الفعل Reaction : وهو عبارة عن قياس لرد فعل المتدربين حول البرنامج . هل يحبون البرنامج وماذا يعتقدون بشأن قيمته بالنسبة لهم ؟

2- التعلم Learning : وهو قياس لتحديد ما إذا كان المتدربون قد تعلموا المبادئ والمهارات والحقائق التي كان من المفترض أن يتعلموها ؟

3- السلوك Behavior : ويتم طرح تساؤل عما إذا كان سلوك المتدربين أثناء العمل قد تغير بسبب البرنامج التدريبي . فعلى سبيل المثال ، هل أصبح موظفو قسم تلقي الشكاوى من المتجر أكثر لباقة وكياسة في تعاملهم مع العملاء الساخطين ؟

4- النتائج Results : ربما يكون من الأهمية بمكان طرح أسئلة بشأن النتائج النهائية التي تحققت في ضوء ما تم تحديده من أهداف سابقة لذلك البرنامج التدريبي . على سبيل المثال ، هل تناقصت نسبة شكاوى العملاء من سلوكيات الموظفين ؟ هل تزايدت النسبة المئوية للإجابة على المكالمات التليفونية مصحوبة بالتحية المطلوبة . إن ردود الفعل ، والتعلم ، والسلوك اعتبارات لها أهميتها ، لكن إذا لم يثمر برنامج التدريب عن نتائج قابلة للقياس فمن المحتمل ألا يحقق أهدافه . لكن تذكر أن النتائج قد تصبح فقيرة نظراً لعدم القدرة على حل المشكلة من خلال التدريب في المقام الأول .

إن تقييم أي من تلك النتائج يعتبر أمراً واضح المعالم تماماً . على سبيل المثال يقدم الشكل (8-6) صفحة واحدة من عينة لاستبيان تقييم لقياس ردود فعل المتدربين . وبالمثل ، قد تُقيم عملية تعلم المتدربين من خلال اختبار معرفتهم الجديدة . يمكن للمنظمة أن تقيم مستوى التغيير في سلوك فعالية برنامج التدريب على أسلوب تقييم الأداء الإشرافي - مثلاً من خلال طرح أسئلة على مرءوسي هذا المشرف مثل « هل أعطاك مشرفك الوقت الكافي لإمدادك بأمثلة عن الأداء الجيد ، والآخر السيئ عندما قام بتقييم أدائك مؤخراً ؟ أو هل يمكنك قياس نتائج برنامج التدريب مباشرة . على سبيل المثال ، من خلال قياس النسبة المئوية للمكالمات الهاتفية التي تم الرد عليها بشكل صحيح .

مقترحات Saggestions : لا تعتبر مقاييس «رد الفعل» بدائل جيدة لقياس التعلم أو النتائج . حيث إن الأمر مؤسف أن يقوم من 10% إلى 30% فقط من المتدربين بنقل ما تعلموه لوظائفهم بعد عام من عملية التدريب . ولكن باستطاعة المديرين تحسين ذلك الأمر . (أ) قبل بدء عملية التدريب يمكن السماح للمتدربين والمشرفين المشاركة في تصميم البرنامج التدريبي ، كما يجب أن يتم وضع السياسة الخاصة بالحضور في البرنامج التدريبي ، وتشجيع الموظفين على المشاركة . (ب) أثناء عملية التدريب يجب مد المتدربين بخبرات تدريبية ، وظروف ذلك التدريب ، (الأشياء المحيطة ، المعدات) والتي يجب أن تماثل بيئة العمل الفعلية . (ج) بعد التدريب ، يجب تعزيز ما تعلمه المتدربون ، على سبيل المثال ، عن طريق تقييم ومكافأة الموظفين على تفعيل واستخدام مهارات جديدة ، أو من خلال التأكد من مدى توافر الأدوات والمواد التي يحتاجون إليها لاستخدام مهاراتهم الجديدة .

وفي هذا الصدد ، فإن استخدام الحاسب الآلي يسهل من عملية التقييم . على سبيل المثال ، تستخدم شركة Bovis Lend Lease برامج إلكترونية لإدارة التعلم لمراقبة أي من الموظفين يتلقون الدورات التدريبية؟ وماهي نوعية تلك الدورات ومدى التغير أو التحسن في مهاراتهم؟

بيان المدرب
مكتب الولايات المتحدة لإدارة شئون الأفراد
Instructor Handouts

نموذج تقييم أداء :

عنوان الدورة التدريبية : « قضايا العمل والأسرة - مستوى المشرفين والمديرين » تاريخ التدريب

اسم المدرب : بـدايته :

انتهاؤه :

الاسم : اختـيـاري		المنصب / الدرجة العلمية : اختـيـاري
الوكالة :	تليفون المكتب : اختـيـاري	عنوان المكتب : اختـيـاري
قدر مستوى معرفتك ومهاراتك : قبل هذه الدورة التدريبية منخفض . . . . مرتفع 1 2 3 4 5 بعد هذه الدورة التدريبية منخفض . . . . مرتفع 1 2 3 4 5		عمـومـاً ، كـيف تقـيم تلك الدورة التدريبية ؟ - ممتـاز ، جيـد جـداً ، - جيـد ، - مقبول ، - ضعيف .

تقييم الدورة التدريبية :

(ضع علامة أمام اختيارك)

عناصر التقييم هل أزادت الدورة التدريبية من معرفتك أو مهارتك في :	ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف	غير مقبول
1- طبيعية برامج العمل والأسرة .	•	•	•	•	•	•
2- من يستخدم برامج العمل والأسرة .	•	•	•	•	•	•
3- كيفية إدراك / حل قضايا العمل والأسرة .	•	•	•	•	•	•
4- مساعدتك في اتخاذ خطوات عملية في الوظيفة .	•	•	•	•	•	•

تقدير المدرس :

1- المثابرة ، التنظيم ، توصيل المعلومة .	•	•	•	•	•	•
2- المعرفة والتمكن من الموضوع .	•	•	•	•	•	•
3-استخدام أدوات مساعدة سمعية بصرية أو وسائل تدريب أخرى .	•	•	•	•	•	•
4- محاكاة لتبادل مفتوح للأفكار والمشاركة والتفاعل الجماعي .	•	•	•	•	•	•

نقاط قوة الدورة التدريبية :
-
-
-

نقاط ضعف الدورة التدريبية :
-
-
-

بيانات إضافية تحب تناولها في الدورة التدريبية :
-
-
-

تعليقات أو توصيات إضافية :

شكل (8-6) عينة لاستمارة تقييم التدريب

SUMMARY الخلاصة :

1- تتكون عملية التدريب من خمس خطوات : تحليل الاحتياجات ، تصميم عملية التعليم ، اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج ، وتقييم البرنامج .

2- تشتمل مبادئ التعلم التي تفيد في عملية التدريب على أن تكون المادة التدريبية ذات معنى لدى المتدرب (من خلال تقديم نظرة عامة ، وأمثلة مألوفة ، تنظيم المادة ، تقسيم المادة إلى أجزاء ذات معنى ، واستخدام مصطلحات متعارف عليها ، ووسائل مساعدة مرئية) ، تدبير الوسائل لنقل التدريب إلى مكان العمل ، وتحفيز المتدربين على التعلم .

3- تتضمن طرق التدريب الأساسية : التدريب داخل العمل ، والتدريب على مهنة معينة ، والتعلم غير الرسمي ، والتدريب على تعلم الوظيفة ، والمحاضرات ، والتعلم المبرمج ، والأدوات السمعية البصرية ، والتدريب بالمحاكاة ، والتدريب القائم على الحاسب الآلي ، ونظم دعم الأداء الإلكتروني والتدريب عن بُعد ، والذي يعتمد على الإنترنت .

4- التدريب داخل العمل يعتبر وسيلة تدريب مألوفة ، قد يتخذ شكل طريقة البديل الجاهز (الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة) ، التناوب الوظيفي أو الاشتراك في المهام واللجان الخاصة . على أي حال ، ينبغي أن يشتمل ذلك التدريب على أربع خطوات : إعداد المتعلم ، وشرح وتقييم العملية (أو طبيعة الوظيفة) ، والقيام باختبارات للأداء والمتابعة .

5- يستهدف تطوير الإدارة وإعداد الكوادر الإدارية لشغل الوظائف المستقبلية في المنظمة من خلال نقل المعرفة ، وتغيير الاتجاهات أو زيادة المهارات لدى العاملين .

6- تتضمن طرق التنمية الإدارية داخل العمل على التناوب الوظيفي ، استخدام مدرب خاص ، الممارسة الفعلية للعمل . كما تشتمل طرق العملية خارج العمل على دراسات الحالة ، المباريات الإدارية ، ندوات خارجية ، برامج جامعية ذات علامة ، تمثيل الأدوار ، نمذجة السلوك ، ومراكز التطوير الداخلية .

7- للحكم على فعالية برامج التدريب ، هناك أربع فئات من النتائج والآثار التي يمكن أن تقيسها الشركات : ردود الفعل ، التعلم ، السلوك ، والنتائج . كما أنه في بعض الحالات قد يفشل التدريب في تحقيق أهدافه ، وقد يعود ذلك إلى أن التدريب لايعد الحل المناسب للمشكلة .

DISCUSSION QUESTIONS أسئلة للمناقشة :

1- تعد برامج التهيئة المبدئية والمعدة جيداً Awell - thought- out orientation Program أمراً ضرورياً لجميع العاملين الجدد ، سواء كانت لديهم خبرة أو لا . ضع مبررات موافقتك أو عدم موافقتك على هذه المقولة .

2- اشرح كيف يمكنك تطبيق مبادئ التعلم في زيادة فعالية المحاضرات ، وذلك في مجال التدريب أو تهيئة العاملين .

3- «جون سانتوس» طالب بكلية إدارة الأعمال تخصص رئيسي محاسبة ، رسب أخيراً في مادة المحاسبة 101 ، ويشعر بإحباط شديد . اشرح كيف يمكنك أن تستخدم تحليل الأداء لتحديد - أياً كانت - احتياجات جون التدريبية .

4- ما هي بعض أساليب التدريب النموذجية داخل العمل ؟ ما رأيك في الآثار السلبية للاعتماد على التدريب غير الرسمي داخل العمل لتمكين الموظفين الجدد من أعمالهم .

5- من الأسباب الرئيسة لتنفيذ برنامج تدريب عالمي ، الحاجة لتفادي بعض الخسائر في النشاط «بسبب الافتقار إلى الحساسية الثقافية» وما هي في رأيك نوعية ذلك الافتقار إلى الحساسية الثقافية ؟ ، وكيف يمكن أن تترجم إلى خسائر في النشاط ؟ ما هو نوع برنامج التدريب الذي توصي به لتفادي مثل هذا الافتقار للحساسية الثقافية ؟

6- اشرح أهم مزايا وعيوب الطرق الخمس لتطوير الإدارة (التنمية الإدارية) ؟

7- هل تعتقد أن طريقة التناوب الوظيفي تعد وسيلة فعالة لتطوير الإدارة عند المتدربين؟ وما هي مبرراتك في ذلك .

أنشطة فردية وجماعية : INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1- بافتراض أنك مشرف لمجموعة موظفين مهمتهم هي تجميع محركات الأقراص التي توضع في الحاسبات الآلية . ووجدت أن مستوى الجودة منخفض عما هو ينبغي أن تكون عليه أو أن العديد من هذه المحركات يتم ردها وإصلاحها ، وأشار عليك رئيسك بتدريبهم .

(أ) ما هي بعض عوامل« تكوين وتعيين القوة العاملة » التي قد تساهم في بروز تلك المشكلة ؟

(ب) اشرح كيف ينبغي أن تجري عملية تقييم الأداء إذا ما كان ذلك في الواقع مشكلة تدريبية بالتدريب .

2- تخير بعض المهام المألوفة لديك - قتل الحشرات ، إعداد سلطة أو المذاكرة للامتحان - وحاول أن تضع قائمة التدريب على الإجراءات المختلفة لأداء تلك المهام .

3- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، صمم برنامجاً قصيراً للتعلم المبرمج عن موضوع الإرشادات الضرورية ، لإلقاء محاضرة تكون أكثر فعالية» .

4- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، حاول الاتصال عن طريق الهاتف أو الشبكة الإلكترونية بأحد مقدمي حلقات نقاشية حول تطوير الإدارة . احصل على نسخ من قائمته عن عروضه الحالية

للحلقات النقاشية - ثم حدد المستويات الإدارية الموجهة إليها تلك الحلقات النقاشية ؛ وما هي أنواع برامج التطوير التي تبدو أكثر شيوعاً ؟ لماذا تعتقد ذلك ؟

5- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، قدم مجموعة من الأمثلة المتنوعة توضح من خلالها كيف يمكن لأستاذ جامعي في مادة إدارة الموارد البشرية أن يستخدم أربعة أساليب على الأقل من تلك التي تم استعراضها في هذا الفصل لتدريس منهجه في الموارد البشرية .

6- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، صمم برنامج تهيئة لخريجي المدارس الثانوية والمتقدمين للالتحاق بجامعتك . كطلاب جدد .

7- يبين ملحق «مواصفات الاختبار» HRCI في آخر هذا الكتاب ، المعرفة التي يحتاج إليها الفرد المتقدم للحصول على شهادة HRCI في كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية (مثل الإدارة الإستراتيجية ، تخطيط القوى العاملة ، تطوير الموارد البشرية) . قم بتقسيم الفصل إلى مجموعات من أربعة لخمسة طلاب ، ثم بعد ذلك تولى القيام بـ : 1- مراجعة هذا الملحق الآن . 2- تحديد المادة في هذا الفصل المتعلقة بالمعرفة الضرورية التي يوضحها الملحق . 3- أكتب أربعة أسئلة اختيار متعدد بشأن تلك المادة التي تعتقد أنها مناسبة لدمجها في امتحان HRCI . 4- إذا سمح الوقت ، حدد شخصاً من فريقك يعرض أسئلة فريقك أمام الفصل ، كذلك يمكن للطلاب في المجموعات الأخرى تبادل أسئلة الاختبار مع بعضهم البعض .

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

الطيران في الأجواء الأكثر وداً وتشجيعاً : Flying the Friendlier Sties

• **الغرض** : يستهدف هذا التدريب تزويداً بتطبيق عملي لتطوير برنامج تدريبي خاص بوظيفة أحد موظفي حجز تذاكر طيران في إحدى شركات الطيران العملاقة .

• **الفهم أو الإدراك المطلوب** : ينبغي أن تصبح على دراية كاملة بالمادة العلمية لهذا الفصل ، وينبغي أن تقرأ الوصف التالي لواجبات موظف حجز خطوط الطيران . يقوم العملاء بالاتصال بموظفي حجز رحلات الطيران بشركتنا للحصول على مواعيد الرحلات الجوية أو أسعار التذاكر ، وخطوط الرحلات . يقوم موظفو الحجز بالبحث عن المعلومات المطلوبة باستعراض نظم جداول الطيران . عبر الإنترنت التي يتم تحديثها بشكل مستمر . يجب على موظف الحجز التعامل بكياسة بشكل سريع مع العملاء ، وأن يكون قادراً على توفير بدائل سريعة لرحلات طيران بديلة وتوفيرها أمام العميل بما يتناسب مع احتياجاته وظروفه الخاصة . لابد من تحديد رحلات الطيران والأسعار البديلة بشكل سريع حتى لا ينتظر العميل كثيراً ، وبهذا تحافظ مجموعة عمليات حجز رحلات الطيران بمعايير كفاءاتها . وغالباً يكون من الضروري النظر بتمعن في قوائم مسار الرحلات Uarious routings حيث قد يصبح هناك اثنا عشر مساراً بديلاً أو أكثر من ذلك بين نقطة انطلاق العميل ووجهته التي يقصدها .

بإمكانك أن تفترض أننا قمنا للتو بتعيين 30 موظف حجز جديداً ، ويتحتم عليك وضع برنامج تدريبي يستغرق ثلاثة أيام .

كيف تبدأ في تنفيذ التدريب والتعليمات . قم بتقسيم الفصل إلى فرق ، كل منها يتكون من خمسة إلى ستة طلاب .

يحتاج موظفو حجز خطوط الطيران بشكل واضح لمهارات عديدة لإنجاز وظائفهم . ولقد طلبت منك شركة JetBlue لخطوط الطيران وضع خطوط عريضة لبرنامج تدريبي على وجه السرعة لتدريب موظفي الحجز الجدد .

ربما تحتاج للبدء بسرد الواجبات الأساسية للوظيفة ، وكذلك بمراجعة أي عمل قمت به يتعلق بالتدريب التجريبي في نهاية الفصل السادس . على أي حال ، من فضلك قم بإعداد ذلك المخطط المطلوب منك ، وتأكد من تناولك بشكل محدد لكل ما ترغب في تدريسه للموظفين الجدد والطرق والوسائل المساعدة التي تقترحها لتدريبهم .

APPLICATION CASE **حالة تطبيقية :**

تجديد أو إعادة تصميم عجلة العمل في شركة Apex لصناعة الأبواب :

Reinventing the Wheel at Apex Door Company

يواجه Jim Delaney رئيس شركة Apex لصناعة الأبواب مشكلة صعبة . فلقد حاول كثيراً تعريف العاملين في الشركة كيف يؤدون أعمالهم أو وظائفهم ، إلا أنهم وبشكل مستمر كانوا يصرون على اتباع طرقهم الخاصة . ودائماً ماكانت تثور الحوارات والمناقشات بين چيم والموظفين ومشرفيهم حول هذا الموضوع . والمثال الواضح في هذا الشأن كان قسم تصميم الأبواب ، حيث من المتوقع أن يتعاون المصممون والمهندسون المعماريون في تصميم الأبواب التي تفي بالمواصفات المطلوبة . وكان چيم يقول إن تلك العملية ليست « على الصواريخ » ومع ذلك كان المصممون وبشكل دائم يرتكبون الأخطاء . مثل تصميم أبواب تستخدم فيها الكثير من الصلب ، وتكمن المشكلة في أن مثل هذا التصميم قد يكلف شركة Apex عشرات الآلاف من الدولارات الضائعة إذا ما تم الأخذ في الاعتبار عدد الأبواب التي ستتم استخدامها في برج إداري مكون من ثلاثين طابقاً .

كما أن قسم تلقي واستيفاء الأوامر من العملاء يشكل مثالاً آخر . حيث لدى چيم طريقة محددة بشكل دقيق ومفصلة يرغب أن يتبعها الموظفون في تدوين طلب العميل ، ولكن معظم موظفي تلقي الأوامر لايستوعبون كيفية استخدام استمارة تلقي طلب العميل والتي تتكون من عدة صفحات بالفعل . وببساطة فإنهم يرتحلون ويجتهدون عندما يتعلق الأمر بسؤال تفصيلي مثل : ما هي فئة العميل وهل هو «تجاري» أم «صناعي» .

وتتم عملية التدريب الحالية كالآتي : لايوجد لأي وظيفة من الوظائف كتيب تدريبي خاص ، بالرغم من أن العديد من تلك الوظائف يوجد لها وصف وظيفي متقادم إلى حد ما .

ويتم تدريب الأفراد الجدد بأكملهم داخل العمل : وعادة ما يقوم الموظف الذي ينوي ترك الشركة بتدريب الموظف الجديد في الفترة التي يتواجد فيها هذان الموظفان في العمل والتي تمتد لأسبوع أو أسبوعين ، ولكن إذا لم يتواجدا سوياً في توقيت واحد في الشركة ، فيتم تدريب الموظف الجديد بقدر الإمكان من قبل آخرين شغلوا نفس الوظيفة في السابق لفترة من الوقت . ويمثل هذا النمط من التدريب يتم بشكل أساسي في كل جوانب الشركة بالنسبة للمكانيكيين والسكرتارية وأفراد التجميع والمهندسين وموظفي الحسابات على سبيل المثال .

أسئلة : Questions

1- ما رأيك في عملية التدريب بشركة Apex ؟ هل يمكن أن يساعد ذلك في إيجاد تفسير لإصرار الموظفين «على اتباع طرقهم الخاصة في تنفيذ الأمور» وإذا كان الأمر كذلك ، كيف يمكن أن يساعد ذلك ؟

2- ما الدور الذي ينبغي أن يلعبه الوضع الوظيفي في عملية التدريب في شركة Apex ؟

3- اشرح بالتفصيل ما الذي يمكنك القيام به لتحسين عملية التدريب في شركة Apex . تأكد من تقديمك لمقترحات محددة من فضلك .

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة Carter للتنظيف الجاف للملابس : Carter Cleaning Company

البرنامج التدريبي الجديد : The New Cleaning Company

في الوقت الحاضر ، ليس لدى مراكز Carter للتنظيف أي سياسات أو إجراءات رسمية لتهيئة الموظفين الجدد ، والتدريب ، وتعتقد Jennifer أن ذلك يمثل أحد أسباب عدم اتباع المعايير التي ترغب هي ووالدها في أن يسير عليها الموظفون عموماً .

ويحبذ مسئولو Carter أن مثل تلك الممارسات والإجراءات المحددة يتم استخدامها مع العملاء في صالات الاستقبال . على سبيل المثال ، ينبغي على الفور فحص كل الملابس التي يتم تنظيفها للتأكد من عدم وجود أي أضرار أو بقع غريبة يمكن أن تلفت انتباه العميل لها خشية أن يعيد العميل الملابس مرة أخرى ، ويلوم المتجر على نحو خاطئ . ومن المفترض بعد ذلك وضع تلك الملابس معاً مباشرة في كيس من النايلون لتمييزها عن ملابس عميل آخر . يجب أيضاً كتابة البطاقة بعناية ، حيث يدون اسم العميل ورقم هاتفه والتاريخ بدقة وبشكل بارز على جميع البطاقات . ومن المفترض أيضاً أن يأخذ موظف الاستقبال الفرصة لمحاولة تسويق خدمات إضافية للعميل مثل اختبار صلاحية الماء ، أو ببساطة إعلام العميل

بأن «هؤلاء الأفراد يقومون آخر الفترة الحالية بعملية التنظيف الكاملة ، ولدينا خدمة خاصة لتنظيف أغطية الأثاث طوال هذا الشهر» . وفي النهاية ، عند مغادرة العميل من المفترض أن يعلق موظف الاستقبال تعليقاً مهذباً مثل « أتمنى لك يوماً لطيفاً» ، أو «في أمان الله ، وقد السيارة بحرص» . بالمثل تنطوي كل وظيفة من الوظائف في المتاجر مثل العصر ، التنظيف ، إزالة البقع ، الصيانة الدورية لمعدات مغسلة العملة المعدنية . الخ على خطوات وإجراءات معينة ، والأهم من ذلك المعايير التي يفضل مسئولو الشركة اتباعها داخل الشركة .

ولقد عانت الشركة من مشكلات - وفقاً لشعور Jannifer - نظراً للافتقار إلى التدريب والتهيئة الكافيين للموظفين . وعلى سبيل المثال ، شعر اثنان من الموظفين الجدد بالغضب الشديد الشهر الماضي عندما اكتشفا عدم حصولهما على زاتبهما نهاية الأسبوع - يوم الجمعة - لكنهما تقاضياه (مثل جميع موظفي شركة Carter) يوم الثلاثاء التالي . ويستخدم مسئولو الشركة هذين اليومين الإضافيين بشكل جزئي لمنحهم فرصة لمعرفة ساعات عمل كل شخص وحساب رواتبهم . والسبب الآخر لقيامهم بذلك وفقاً لجاك هو « بصراحة ، عندما تتخلف بضعة أيام عن دفع رواتب الموظفين ، فإن ذلك يساعدنا في الاطمئنان في أنهم سيمنحون الشركة إخطاراً مسبقاً لبضعة أيام على الأقل قبل تركهم للعمل . بينما نحن بالتأكيد ملتزمون بدفع راتب كل فرد ، نجد أنه نفسياً بتخفيض احتمال تركهم للعمل يوم الجمعة ليلاً وعدم حضورهم للعمل يوم الاثنين صباحاً إذا تم الاستمرار في عدم دفع راتبهم للأسبوع الماضي . وتلك الطريقة تتيح أمام الشركة بضعة أيام من الإخطار بترك الشركة لكي نستطيع توفير البديل » .

وتقول Jannifer ، إن من الأمور الأخرى التي يمكن تناولها أثناء التهيئة والتدريب ، سياسة الشركة المتعلقة بالإجازات مدفوعة الأجر ، والتأخير والغياب ، والخدمات الإضافية الصحية الخاصة بارتياد المستشفيات (ليس هناك سوى تعويض العاملين) وأمور خاصة مثل الحفاظ على منطقة عمل نظيفة وآمنة ، والمظهر الشخصي ، والنظافة وأوراق العمل المتعلقة بالوقت والمكالمات الهاتفية الشخصية والبريد ، وكذلك سياسات الشركة الخاصة بمسائل مثل سوء استخدام العقاقير ، وتناول الطعام أو التدخين أثناء العمل (كلاهما محظور) .

ترى Jannifer أن تطبيق برامج التهيئة والتدريب سوف يساعد في التأكد من أن الموظفين على دراية بكيفية أداء الوظائف على النحو الصحيح . وعلاوة على ذلك ، تعتقد چنيفر ووالدها أنه فقط حينما يفهم الموظفون الطريقة الصحيحة للقيام بالوظائف فبلا شك سيتم إنجاز الوظائف على النحو الذي يرغبه مسئولو Carter .

أسئلة : Questions

1- بالتحديد ، ما الذي ينبغي أن يتناول مسئولو Carter في برنامجهم الجديد لتهيئة الموظفين ، وكيف ينبغي عليهم نقل تلك المعلومات ؟

2- في دورة إدارة الموارد البشرية التي حصلت عليها جنيفر ، اقترح الكتاب المقرر ورقة عمل لتعلم الوظيفة لتحديد المهام التي يؤديها كل موظف «هل ينبغي أن نستخدم نفس هذه الاستمارة بالنسبة لوظيفة موظف الاستقبال ، وإذا كان الأمر كذلك فما هي بيانات الاستمارة التي يتعين استيفاؤها ؟

3- ما هي أساليب التدريب الخاصة التي ينبغي أن تستخدمها Jannfer لتدريب العاملين على عملية العصر ، وإزالة البقع ، وكذلك مديريها وموظفي الاستقبال ؟ ولماذا ؟

ترجمة الإستراتيجية إلى حالة عن سياسات وممارسات الموارد البشرية : *Translating Strategy Into Hrpolices and Practices Case*

فندق باريس: *The Hotel Paris*

البرنامج التدريبي الجديد:

الاستراتيجية التنافسية لـ Hotel Paris هي تقديم خدمة فائقة بهدف تميز منشآت فندق باريس Hotel Paris ، وكذلك إطالة مدة إقامة النزلاء وزيادة معدل عودتهم مرة أخرى للإقامة بالفندق ، وأيضاً تعظيم العوائد والربحية » .

وينبغي على Lisa Cruz مدير الموارد البشرية صياغة سياسات وأنشطة وظيفية تدعم تلك الإستراتيجية التنافسية من خلال استثارة السلوكيات والكفاءات المطلوبة عند الموظفين .

مثلما راجعت عمليات التدريب بالشركة ، توصلت ليزا لبعض الأسباب محل الاعتبار . فمن جانب ، اعتمد Hotel Paris بشكل حصري تقريباً على التدريب الرسمي داخل العمل . فقد حضر أفراد الأمن الجدد برنامجاً تدريبياً لأسبوع واحد قدمته وكالة قانونية ، لكن كل الموظفين الجدد الآخرين قد تعلموا واجبات وظائفهم بدءاً من المدير المساعد إلى طاقم النظافة من زملائهم ومشرفيهم داخل العمل .

ذكرت ليزا أن هناك سلبيات واضحة لتلك الطريقة غير الرسمية عند مقارنة معدلات أداء Hotel Paris في ضوء معايير تدريبية متنوعة بمعايير تدريب فنادق وشركات خدمات أخرى .

على سبيل المثال ، فيمايتعلق بعدد ساعات تدريب كل موظف كل عام ، وساعات تدريب الموظفين الجدد وتكلفة الساعة الواحدة لكل متدرب ، والنسبة المئوية من جداول الرواتب المنفقة على التدريب اتضح أن Hotel Paris بعيد كثيراً عند مقارنته بشركات مشابهة .

وفي الواقع ، عند مراجعة ليزا والرئيس التنفيذي لمعايير تعليم الجهود التدريبية الحالية بـ Hotel Paris اتضح (عند المقارنة بشركات مماثلة) أن هناك بعض التغييرات عن المسار الصحيح . فلقد قدمت معظم شركات الخدمة الأخرى 4 ساعات تدريب على الأقل لكل موظف سنوياً ، بينما قدم Hotel Paris في المتوسط ما لايزيد عن خمس أو ست ساعات . كما قدمت شركات مماثلة 4 ساعات تدريب على الأقل للموظفين الجدد ، في حين قدم Hotel Paris 10 ساعات على الأكثر . وحتى المقارنات القياسية الجيدة أخفت ببساطة النتائج الضعيفة . على سبيل المثال ، في الوقت الذي أنفقت فيه معظم شركات الخدمة نحو 8% من جدول رواتبها على التدريب أنفق Hotel Paris أقل من 1% . وبالطبع تمثلت المشكلة في أن عملية تدريب Hotel Paris لم تكن كافية فحسب بل كانت غير موجودة . في ضوء ذلك وفي ضوء الروابط المشتركة بين 1- تدريب الموظفين 2- أداء الموظفين أعطى الرئيس التنفيذي إشارة البدء لليزا وفريقها لتصميم حقيبة شاملة من برامج التدريب لجميع موظفي Hotel Paris .

أسئلة :

1- بناء على ما قرأته في هذا الفصل ، ما هي مقترحاتك بخصوص ما يمكن لليزا وفريقها أن تقوم به أولاً فيما يخص عملية التدريب ؟

2- هل فحصت ليزا والرئيس التنفيذي وعلى نحو كاف ما الذي يتطلبه التدريب بالفعل ؟ لماذا ؟ ماذا تقترح ؟

3- بناء على ما تعلمته في هذا الفصل ، وما اطلعت عليه عبر الشبكة الإلكترونية صمم برنامجاً تدريبياً مفصلاً لوظيفة من الوظائف في الفندق مثل . الأمن ، والنظافة ، والاستقبال .

الفصل التاسع

إدارة وتقييم الأداء

PERFORMANCE MANAGEMENT AND APPRAISAL

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - أن تقيم وتطور شكل التقييم .

2 - أن تصف عملية التقييم.

3 - أن تطور وتقدر وتدير على الأقل أربع أدوات لتقييم الأداء.

4 - أن تشرح وتفسر المشاكل لتجنبها في تقييم الأداء.

5 - أن تسجل وتناقش مزايا وعيوب لست طرق للتقييم.

6 - أن تنجز مقابلة تقييم فعالة.

7 - أن تناقش مزايا وعيوب استخدام المقيمين المختلفين لتقييم أداء الفرد.

مع نحو 100,000 موظف في 36 دولة ، فإن إدارة تقييمات الأداء للموظف ، تكون عملية معقدة في محدودية TRW . ومنذ سنوات عديدة ، كانت الشركة غارقة في الديون . وقد عرفت الإدارة العليا لـ TRW هذا ، واضطرت إلى جعل الشركة أكثر تنافساً ومدفوعة بالأداء . وإحدى الطرق لعمل هذا التنظيم هي كيف تضبط الشركة المعايير والمقيَّمة من أجل موظفيها . وفي الوقت نفسه ، فإن أكثر أقسام TRW المنتشرة تستخدم أوراقها معتمدة على أنظمة التقييم . وقررت الإدارة العليا أن نظام التقييم الواسع للشركة كان لها الأولوية الأولى .

الفصول(6-8) معنونة باختيار وتدريب وتطوير الموظفين ؛ وبعد أن يكونوا في الوظيفة بعض الوقت ، يجب أن تقيِّم أداءهم . الهدف من هذا الفصل ، هو عرض كيف تقيِّم أداء الموظفين . وقد استعرضنا

الموضوعات الرئيسة مشتملة على عملية إدارة الأداء ، وطرق التقييم ، ومشاكل وحلول تقييم الأداء ، ومقابلة التقييم . إن التخطيط المهني هو نتيجة منطقية للتقييم : وسوف نتجه للتخطيط المهني في الفصل العاشر .

القواعد الأساسية في إدارة الأداء والتقييم: BASIC CONCEPT IN PERFORMANCE MANAGEMENT AND APPRAISAL

وبشكل واقعي ، فإن كل الشركات لديها وسائل رسمية وغير رسمية لتقييم أداء موظفيها . وربما نعرف «تقييم الأداء» كأي إجراء يتألف من :

1 - ضبط معايير العمل .

2 - يحدد نسبة ضريبة الأداء الفعلي للموظف والمتصلة بهذه المعايير .

3 - تدعيم التغذية العكسية (المرتدة) للموظف بهدف دفعه / دفعها لإزالة خلل الأداء أو للاستمرار في أداء فوق المعدل .

وبالنسبة لأغلب الأفراد ، فإن **«تقييم الأداء»** يأتي للعقل بأدوات التقييم ، مثل تدريس شكل التقييم كما في (شكل 9-1) . وبالرغم من ذلك ، فإن أشكال التقييم تكون فقط جزءاً من عملية التقييم . أيضاً فإن تقييم الأداء يفترض أن يكون الموظف عالماً بماهية معايير الأداء واستلام التغذية العكسية (المرتدة) متطلبة إزالة أي عيوب في الأداء . إذن الهدف يجب أن يكون دائماً هو تحسين أداء الموظف ، ومن ثم أداء الشركة .

مقارنة تقييم الأداء وإدارة الأداء:

Comparing Performance appraisal and Performance Management

وحيث إن الفكرة من التقييم أنه يجب يطور أداء الموظف والشركة ليس شيئاً جديداً ، فإن العديد من المديرين يأخذون الطبيعة المركبة لهذه العملية – من ضبط الأهداف ، وتدريب الموظفين . وبالتالي تقييمهم ومكافأتهم – أكثر جدية اليوم مما كانت عليه في الماضي – إنهم ينادون بالإجمال بعملية مندمجة لإدارة الأداء . فنحن نقيِّم ونطور داخل نظام فردي ومشترك ، هدفه أن يتلو أداء الموظف دعماً لأهداف الشركة الإستراتيجية . إن الملمح المميز لإدارة الأداء يكون على نحو ما بين مقاييس تدريب الموظف ، ومعايير الضبط والتقييم والتغذية العكسية (المرتدة) المتصلة بكيف يجب أن يكون أداؤه / أداؤها مساعداً على تحقيق أهداف الشركة .

ولذلك ، فإن إدارة الأداء لا تعني مطلقاً المقابلة مع المدير مرة أو مرتين في السنة «لمراجعة أدائك» ؛ ولكن تعني وضع الأهداف التي تصنع الشعور بتفاهم الأهداف الإستراتيجية للشركة . إنها تعني تفاعلاً يومياً أو أسبوعياً لضمان التطوير المستمر في أداء وطاقة الموظف . وتعني ضمان تلقي الموظف للتدريب الذي يحتاجه لأداء الوظيفة . «فالتمييز هو التباين بين عام – نهاية حدث – إتمام شكل التقييم ، و عملية تبدأ

بتخطيط للأداء ، وتكون متكاملة للطريقة التي تدير الأفراد خلال العام» ، شكل (9-2) يلخص مجموعات بناء إدارة الأداء .

لماذا إدارة الأداء ؟ Why Performance Management

إذا قضى أحد أياماً عديدة في Camry Plant , Kentucky , Toyota's Lexington ، فإن غياب التقييم كما يعرف أكثرنا واضح . فالمشرفون لا يجلسون مع الموظفين ليملأوا الاستمارات ويقيموهم . وبديلاً عن ذلك ، فإن فريق الموظفين يراقبون نتائجهم ، وباستمرار ينظمون كيف يفعلون أشياء لوصف تلك النتائج بمستويات فريق العمل مع جودة إجمالية للمصنع ومتطلبات الإنتاجية . فالحقيقة أن هؤلاء المديرين يؤكدون على مثل هذه الطريقة من إدارة الأداء التي تعكس أشياء كثيرة .

تقييم الطلاب للمدرسين داخل الفصل المدرسي

المدرس ________ الحلقة الدراسية ________

الفصل الدراسي ________ العام الدراسي ________

هذا الاستبيان مخصص لمساعدة الطلاب في التقييم لتحسين كفاءة المدرسين .

(لا توقع باسمك من فضلك)

لإضافة أي تعليقات سجلها على ظهر الاستمارة

إرشادات : قيِّم مدرسك على كل بند ، وحدد الدرجات العظمى للأداء العالي ، والصغرى للأداء الضعيف .

استثنائي	جيد	سيء جداً	لا تعرف
5 6 7	4	1 2 3	X

(. . .) 1 - كيف تقيم التوافق بين أهداف المنهج وما قد تم تدريسه .
(. . .) 2 - كيف تقيم التخطيط والتنظيم واستخدام الوقت المخصص للدروس في الفصول ؟
(. . .) 3 - هل النظم التدريسية وأساليب التدريس التي يستخدمها المدرس ملائمة وفعالة ؟
(. . .) 4 - كيف تقيم كفاءة المدرس في المادة ؟!
(. . .) 5 - كيف تقيم اهتمام المدرس بالمادة ؟
(. . .) 6 - هل يحفزك المدرس ويتحداك لكي تفكر وتتساءل ؟
(. . .) 7 - هل يرحب مدرسك بوجهات النظر المختلفة ؟!
(. . .) 8 - هل للمدرس اهتمام خاص بمساعدتك داخل وخارج الفصل ؟
(. . .) 9 - كيف تقيم عدالة وكفاءة السياسات التقييمية وإجراءات المدرس ؟
(. . .) 10 - بالاعتبار لكل الفقرات السابقة ، ما هو تقييمك الإجمالي لهذا المدرس ؟
(. . .) 11 - كيف تقيِّم هذا المدرس مقارنة بآخرين في المدرسة أو الجامعة ؟

شكل (9-1) تقييم الطلاب للمدرسين داخل الفصل

أولاً: تقدر وتطور شكل التقييم

أولاً- الجودة الشاملة Totat quality : تعكس قواعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) المؤيدة من قبل خبراء الإدارة مثل w.Edward Deming . وجو هرياً ، فإن Deming برهن على أن أداء الموظف أكثر عملاً للأشياء مثل التدريب والاتصال والأدوات والمراقبة من تحفيز ه / تحفيزها . إن تأكيد إدارة الأداء على الطبيعة المندمجة لوضع وتقييم وتطوير الهدف تعكس هذا الافتراض .

ثانياً - عائدات التقييم appraisal issues : تعكس الحقيقة بأن تقييمات الأداء التقليدية غالباً ما تكون ليست فقط عديمة الفائدة ولكن متأزمة ومعاكسة إنتاجياً .

ثالثاً - بؤرة التخطيط Strategic Focus : تنظم «إدارة الأداء» والتي في بيئة المنافسة العالمية اليوم ، فكل مجهودات وكفاءات الموظف ، يجب أن تركز على مساعدة الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية . فالقاعدة الأساسية هي الإدارة ، وكل عامل وفريق عمل يجب باستمرار أن يراقب الأداء المتصل بالأهداف ، كاستمرارية لتحسين النتائج . إن التطوير المستمر هو فلسفة الإدارة . إنها تعني باستمرار ودائماً وضع ومقابلة الجودة العليا والتكلفة والتسليم و مستفادية الأهداف . فالشئ الرئيس في هذه الفلسفة هو فكرة أن كل موظف وفريق يجب أن يطور باستمرار الأداء من فترة لأخرى .

تحديد أهداف الموظف ومعايير العمل Defining the Employee's Goals and Work Standard : وكما تستطيع أن ترى ، فإن الفكرة بأن جهد الموظف يجب أن يكون هدفاً مباشراً ؛ وتكون رئيسة لإدارة الأداء والتقييم . فالمديرون يجب أن يقيموا الموظفين بناءً على معايير يتوقع الموظفون قبول القياس عليها . وأهداف الموظف ومعايير الأداء يجب أن تصنع الشعور بتفاهم الأهداف الإستراتيجية للشركة .

وفي الواقع العملي ، فإن توضيح ما تتوقعه من الموظفين يكون أكثر خداعاً من احتمال ظهوره . فمواصفات الوظيفة نادراً ما تكون الإجابة . فالمنظمات عادة ما تكتب مواصفات الوظيفة ليس من أجل وظائف محددة ، ولكن من أجل مجموعات الوظائف والمواصفات نادراً ما تشمل أهدافاً معينة . فصفات وظيفة مدير المبيعات لديك ، ربما تسجل مهمات مثل " الإشراف على قوة المبيعات " . ولكن من أجل أهداف إستراتيجية ، فأنت تتوقع أن مديرك في المبيعات يبيع بشكل شخصي على الأقل بما قيمته 600,000 دولار قيمة منتجات لكل عام عن طريق إدارة أكبر حسابين في التقسيم ، وللاحتفاظ بقوة المبيعات متوقعة .

إن أكثر الطرق مباشرة لعمل هذا (من أجل وظيفة مدير المبيعات مثلاً) هي ضبط معايير قياسية لكل شئ . ربما تقيس نشاط «البيع الشخصي» في بنودكم عدد الدولارات لمبيعات مديرك التي يجلبها بشكل شخصي ، ربما يقيس «الاحتفاظ بقوة مبيعات متوقعة» في اتفاقات إعادة تنظيم (بافتراض أن أقل من 10% من قوة المبيعات سوف تنصرف في أى سنة معطاة لو المعنويات عالية) .

- *إدارة المشاركة* **Direction Sharing** : وتعني اتصال مستويات الأهداف العليا للمنظمة (مشتملة رؤيتها ورسالة العمل والقيم الإستراتيجية) في أرجاء الشركة ، وبالتالي ترجمة هذا داخل أهداف مقسمة ممكن عملها .
- *دور التفسير* **Role Clarification** : وتعني توضيح دور كل موظف في نهايات عمله / عملها اليومي .
- *وضع وتخطيط الهدف* **Goal Setting and Planning** : وتعني ترجمة الأهداف المقسمة والمنظمة داخل أهداف محددة لكل موظف .
- *تحيز الهدف* **Goal alignment** : وتعني الاحتفاظ بعملية في مكان يسمح (أى مدير أن يرى الصلة بين أهداف الموظف وأهداف تلك المصلحة والمنظمة) .
- *وضع هدف مقسم* **Developmental goal Setting** : يستخدم ضمان لكل موظف يفكر خلال أى فترة أداء ، "ماذا يجب أن أفعل لتحقيق أهدافي؟ "
- *عرض الأداء المتطور* **Ongoing Performance Monitoring** : ويشمل استخدام الكمبيوتر بأنظمة قائمة للقياس ، وبالتالي إرسال عملية التطور إلكترونياً ، وتقارير متوقعة بناءً على تطور الفرد تجاه مقابلته / مقابلتها أهداف الأداء .
- *التدريب والدعم* **Coaching and Support** : يجب أن يكون جزءاً مندمجاً مع عملية التغذية العكسية (المرتدة) .
- *تقدير الأداء* **Performance assessment** : هو عنصر فقط في عملية إدارة الأداء . فالتركيز في إدارة الأداء يجب أن يكون على التخطيط والتأثير كيف ينتج أداء الموظف نتائج متطورة للشركة؟
- *المكافآت والتقدير والتعويضات* **Rewards recognition and compensation** : كلها تلعب دوراً في تزويد النتائج المطلوبة للاحتفاظ بأداء الموظف المباشر على الدرب المطلوب .
- *سريان العمل وعملية السيطرة والرجوع لإدارة التفويض* **Workflow process control and return on investment management** : تعني أن يكونوا متأكدين أن أداء الموظف متصل في طريقة هادفة عن طريق هدف لبدء العمل لأداء قياسي شامل للشركة .

شكل (9-2) مجموعات البناء لعملية إدارة الأداء الفعالة

الإرشادات لوضع هدف فعّال تشمل الآتي :

تعيين أهداف محددة Assign Specific Goals : فالموظفون بأهداف محددة عادة مايؤدون أفضل .

تعين أهداف قابلة للقياس Assign Measurable Goals : فالأهداف المعبِّرة في فقرات كمية ، وتشمل المدد والمواعيد المحددة . فالأهداف تبدأ باتفاقات خالصة (مثل معدل الإنتاج اليومي لـ 300 وحدة) وتكون أقل إرباكاً من الأهداف التي تبدأ ببنود غير مطلقة (مثل تطوير الإنتاج بـ20%) . وإذا كانت النتائج التي يتم القياس عليها سوف تكون غير متوافرة وبالتالي «تمام الرضا» - مثل «مشاهدة ورشة عمل كما يجب» أو «رتبته / رتبتها مكتملة على نحو مُرضٍ» - فتكون أفضل شئ آتي . على أى حال ، دائماً ما تشمل مواعيد وفترات محددة .

إعلان التحدي ، ولكن بأهداف يمكن عملها Assign Challenging but Doable Goals : يجب تحديد الأهداف ، ولكن ليست لأنها صعبة جداً بل تكون ممكنة أو غير واقعية . فمتى يكون الهدف صعباً جداً أو شديداً ؟ يقول أحد الخبراء :

«**ربما يكون الهدف سهلاً جداً إذا نادى بالقليل أو عدم التطوير في الأداء عندما تكون الظروف استجابة** ، أو إذا كان المستوى المطلوب للأداء أقل إرضاء ، ذلك بأن الموظفين الآخرين في أوضاع متساوية . الهدف ربما يكون صعباً إذا نادى بالتطوير الكبير في الأداء حينما تكون الشروط في حالة ترد ، أو إذا كان المستوى المطلوب للأداء أعلى إرضاء وأن الأفراد في أوضاع متساوية» .

تشجيع المشاركة Encourage Participation : إن سؤال الإدارة السنوي " هل يجب أن أخبر الموظفين ما هي أهدافهم؟ أو هل يجب أن أسمح لهم أن يشاركوني في وضع أهدافهم ؟

البحث زود بالإجابة . فالتقرير يقترح أن المشاركة في وضع الأهداف لا تنتج بشكل ثابت في أداء أعلى أكثر من الأهداف المحددة ، ولا تعمل الأهداف المحددة الإنتاج باستمرار في أداء أعلى أكثر من مشاركة الأفراد . إنها فقط عندما تضع المشاركة أهدافاً أكثر صعوبة من الأفراد المحددين في المشاركة التي تضع أهدافاً تنتج أداء أعلى . وفي الواقع العملي ، فإن مشاركة وضع الأهداف تميل لوضع أعلى . فالحقيقة أن الهدف أكثر صعوبة ، ليست لأنها توضع بالمشاركة ذلك أنها توضح الأداء الأعلى .

وبطريقة مختصرة تذكر كيف توضع الأهداف ، فالكثير من المديرين يستخدمون كلمة Smart . الأهداف يجب أن تكون محددة ، وتعين بوضوح النتائج المرغوبة . ويجب أن تكون قابلة للقياس ، وتجيب على سؤال «كم؟» . ويجب إمكانية إحرازها ولا تكون صعبة جداً ولا سهلة جداً . وتكون ذات صلة بالعمل وبوضوح تشتق ممن يريد تحقيقه المدير و الشركة . وتكون محددة بوقت ، وتعكس فترات ومعالم محددة .

مقدمة لتقييم الأداء: AN INTRODUCTION TO APPRAISING PERFORMANCE

بالرغم من أن العديد من المنظمات المتقدمة ، مثل Toyota ، تستبعد بشكل ضروري التقييمات الرسمية ، ومحتمل ألا يفعلوا هذا عملياً من أجل أغلب الموظفين . وفي شركات مثل Toyota فإن التقييمات المحذوفة تكون حصيلة ثانوية لجهود عريضة . فالموظفون الجدد يبقون أسبوعاً أو أكثر محجوبين ، وبالتالي أسابيع عديدة في التدريب . إن الجهود الضخمة تشترك في رعاية مجتمع الموظفين وفريق العمل . إن بواعث دعم التفكير المدفوع للشركة . فليس كل الموظفين يستطيعون أو بالضرورة يجب أن يستفيدوا من مثل هذه الأنظمة . فالتقييمات التقليدية لا تزال إذن المقياس . وهي أيضاً كما يعرف أكثر الناس ، أكثر غالباً من دواعي عدم التوتر واليأس .

لماذا تقييم الأداء؟: Why appraise Preformance?

هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تقييم الأداء وهي :

1 - إن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية .

2 - إن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين .

3 -يعتبر تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة ، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل .

4 - يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة .

تقييمات حقيقية: Realistic Appraisals

في عرض أدوات التقييم ، التي نناقشها ، لا تفقد الغابة من أجل الشجر . إنه ليس موضوع هذه الأداة التي تستخدمها إذا كنت أقل صراحة عندما يكون رئيسك تحت الأداء فليس كل المديرين متحمسين لهذه الصراحة ولكن بعض الشركات مثل GE مشهورة بالتقييمات الشديدة . إن موجه GE لـ Jack Weleh CEO قال ذات مرة وعلى سبيل المثال : ليس هناك شئ أكثر سوءاً من إخبار شخص يعمل في وظيفة عادية أنه يعمل جيداً . ربما يأخذ شخص الفرصة لتصحيح التصرف السئ ، أو يجد وظيفة أكثر تناسباً بدلاً من أن يقضي سنوات في موقف مسدود . فقد يضطر إلى المغادرة عندما تصبح مطالبة الرئيس بالمزيد طويلة .

هناك الكثير من الدوافع العملية لـ إعطاء تقييمات سهلة : الخوف من الاضطرار إلى تعيين وتدريب شخص جديد ، ردود الأفعال البغيضة للمقيِّم ، أو عملية التقييم للشركة ، والتي ليست موصلة للصراحة على سبيل المثال . وأخيراً ، إن الشخص الذي يقوم بالتقييم ، يجب أن يقرر إذا كانت السلبيات الكامنة أقل من التقييمات الصادقة تفوق الفوائد المفترضة . نادراً ما يحدث .

دور المشرف: The Supervisor's Role

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية ، فالمشرف هو الذي يقيِّم الأداء الفعلي لمرؤوسيه ، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم ، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم ، لأنه في هذه الحالة ، يتجنى عليهم ، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء ، والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ، ومحاولة التغلب عليها .

وفي إحدى الدراسات التي أجريت على أقسام الموارد البشرية ، تبين أن نحو 80% من حجم العينة ، أشارت إلى أن تلك الأقسام تقدم النصح والمشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء ، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات .

ثانياً: صف عملية التقييم

خطوات تقييم الأداء: Steps in Appraising Performance

يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات هي :

(أ) **تحديد الوظيفة** : ويعني أن هناك اتفاقاً بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة ، والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها .

(ب) **تقييم الأداء** : و يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية .

(ج) التغذية العكسية (المرتدة) : والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به ، بغرض تقديمه نحو المسار الصحيح .

طريقة تقييم الأداء The Appraisal Method : إن المدير بشكل عام ، يقوم بالتقييم بنفسه بمساعدة أداة رسمية ومكتوبة مثل نص أو أكثر من النصوص المجهزة . هناك اعتباران أساسيان في تصميم أداة التقييم الدقيقة وهما :

1 - ماذا يقاس ؟ 2 - وكيف يقاس ؟

فعلى سبيل المثال ، في بند ماذا يقاس؟ فربما نقيس أداء الموظف في مصطلحات الأبعاد الشاملة ، مثل الجودة والكمية ، وحدود وقت العمل . أو ربما نقيس الأداء بالاعتبار إلى تطوير كفاءات الفرد (كما في القدرة على استخدام Java) ، أو تحقيق أهداف الفرد . إن «قوى العمل الجديدة» توضح لماذا تختار بحرص ما تقيسه وما هي أهميته ؟

تقييمات الأداء ومخاطرة التعاون المشترك:

Performance Appraisals and Joint Venture Collaboration

قوى العمل الجديدة:

بالنسبة إلى المغامرة الموحدة عالمياً في تلك المنظمات ، تقول ، الولايات المتحدة واليابان و إنجلترا وإسبانيا ، يجب العمل بتعاون للمغامرة لكي تنجح ، فتعزيز التعاون غالباً ما يكون المفتاح إلى حيث تنجح المغامرة . ويستطيع تصميم نظام التقييم أن يساعد في هذا الصدد .

إن الدراسة تنظر إلى ما يستطيع عمله مديرو المنظمات لتعهد هذا النوع من التعاون . الدراسة استخدمت تقرير المشتركين الأمريكيين في الولايات المتحدة على أساس المغامرات المتصلة بين الأمريكيين واليابانيين والدعم الذاتي للشركات . فقد ركزت الدراسة على المتغيرات التي أثرت في المواقف التعاونية لموظفي الولايات المتحدة .

إن الباحثين وجدوا من بين أشياء أخرى ، أن نظام التقييم للمغامرة المشتركة قد أثر في التعاون وبشكل دقيق ، لتشجيع التعاون ، فإن نظام تقييم أداء الموظف يجب أن يشمل معايير تحرك ونجاح في تطور علاقات العمل الإنتاجية بالمناظرات " فمثلاً : قيم منظمات كبيرة في جزء معتمد على مشاركات المعلومات بالمناظرات وعلى المشاركة في أحداث موالية واجتماعات غير رسمية . ويقول المديرون غالباً «أنت تحصل على ما تقيسه» . وهذا بالتأكيد يظهر ليصدق على تشجيع منظمات المغامرات المشتركة العالمية لأن تكون متعاونة .

ثالثاً: طور وقدّ وأدرْ على الأقل أربع أدوات لتقييم الأداء

طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: Graphic Rating Scale Method

وتُعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء ، ويوضح الشكل (9-2) نموذجاً لهذه الطريقة . وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وحتى فائقة . ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية ، ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص .

ما المطلوب للقياس؟ What to Measure? : كما لوحظ سابقاً، يجب أن تقرر المنظمة بالضبط ما هي سمات أداء الموظف المطلوبة للقياس. هناك ثلاثة اختبارات أساسية:

- كما في شكل (9-3) ربما يفضل المدير أبعاداً عامة مثل وسائل الاتصال، فريق العمل والمهارة والكمية.

- اختيار آخر يكون بتقييم الأداء بناءً على المهام الفعلية للوظيفة. فمثلاً شكل (9-4) يعرض جزءاً من شكل التقييم لسكرتير إداري. نموذج التقييم يحدد خمسة أوضاع من المهام للوظيفة، وأحدها «الاحتفاظ بالسجلات». هنا يجب أن تحدد جيداً كيف يعمل الموظف في ممارسة كل من هذه الحالات الخمس للمهام.

- التقييمات المبنية على الكفاءة تكون اختياراً آخر. هنا تكون الفكرة مركزة على مدى إظهار الموظف للكفاءات التي يمكن إدراكها سلوكياً والضرورية للوظيفة. فأنظمة إدارة الأداء تركز أكثر على الكفاءات. ذلك لأن الكفاءات العملية مثل إنها تبنى ثقافة أن هذا مفتوح ومنفتح لاهتمام إكلينيكي متطور " تصل في طريقة أكثر وضوحاً وذات معنى لتحقيق أهداف إستراتيجية للشركة، وبالتالي الاستماع التقليدي للمهام مثل أن «تراقب واحدة من اثنتي عشرة ممرضة».

بعض الأشكال تقيس أشياء عديدة. وبالتالي فإن شكل (9-5) (أجزاء III , II , I) تقيس على نحو بين كل من الكفاءات والأهداف. وبالاعتبار إلى الكفاءات، فمن المتوقع أن يطور الموظف ويعرض كفاءاته (الفصل II) كما في «تحديد وتحليل المشكلات» (حل المشكلة) «وتحتفظ بعلاقات العمل الفعالة و المتناسقة بالزملاء في العمل والمقومات» (فريق العمل). إن الموظف والمشرف يجب أن يملآ التقييم بالأهداف (الفصل I) في بداية العام، وبالتالي وضع أهداف جديدة كجزء من التقييم.

طريقة الترتيب: Alternation Ranking Method

وبمقتضى هذه الطريقة، يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ، بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص. وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية. كما يوضح (الشكل9-6).

طريقة المقارنات الثنائية: Paired Comparison Method

تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث تتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد. بفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة، يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وهو ما يوضحه الشكل رقم (9-5). وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة، فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-) ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه. وفي الشكل رقم (9-7) يتضح أن «ماريا» أفضل الأفراد بالنسبة لجودة العمل، حيث حصلت على أعلى الإشارات الموجبة بالنسبة لزملائها. أما «آرت» فحصلت على المرتبة الأولى بالنسبة لخاصية الإبداع مقارنة بزملائها.

طريقة التوزيع الإجباري: Forced Distribution Method

وفقاً لهذه الطريقة ، يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملون. فعلى سبيل المثال ، من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي :

- 15% ذوي معدلات أداء مرتفعة .
- 20% معدلات أدائهم فوق المتوسطة .
- 30% معدلات أدائهم متوسطة .
- 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط .
- 15% ذوي معدلات أداء منخفضة .

نموذج بياني لاستمارة تقييم الأداء:

Sample Graphic Rating Performance Rating Form

نموذج لشكل تقييم الأداء

- اسم الموظف ____________
- اسم المدير ____________

المستوى : كتابة مستوى الموظف

دليل مسئوليات العمل

1 - ____________
2 - ____________
3 - ____________
4 - ____________

النتائج / الأهداف المحققة

1 - ____________
2 - ____________
3 - ____________
4 - ____________

وسائل الاتصال

1 - 2	3	4 - 5
التوقعات السفلية: حتى بالتوجيه لا يقدر على تجهيز الاتصالات المباشرة مشتملاً على الاستمارات وأوراق العمل والسجلات في أسلوب دقيق ومناسب ، و المنتجات تتطلب تصحيحات أقل . وبالتوجيه لا يقدر على أن يكيف أسلوب ومواد ليتصل بالمعلومات المباشرة .	**الاجتماعات المتوقعة:** بالتوجية ، يجهز الاتصالات المباشرة ، مشتملاً على الاستمارات وأوراق العمل والسجلات في أسلوب دقيق ومناسب ، والإنتاج يتطلب تصحيحات قليلة . بالتوجيه يتكيف بأسلوب وبمواد للاتصال بالمعلومات المباشرة .	**دور النموذج:** يجهز بنفسه الاتصالات مثل الاستمارات وأوراق العمل والسجلات في أسلوب واضح ودقيق والإنتاج يتطلب قليلاً إن وجد من التصحيحات . يتكيف بنفسه بأسلوب وبمواد ليتصل بالمعلومات المباشرة .

المهارة الحركية :

1 - 2	3	4 - 5
التوقعات السفلى مستويات الأداء تكتب هنا	الاجتماعات المتوقعة	دور النموذج

التأثيرات الشخصية :

1	2	3	4	5
التوقعات السفلى		الاجتماعات المتوقعة		دور النموذج

فريق العمل

1	2	3	4	5
التوقعات السفلى		الاجتماعات المتوقعة		دور النموذج

تحقيق نتائج العمل

1	2	3	4	5
التوقعات السفلى		الاجتماعات المتوقعة		دور النموذج

نتائج التقدير

- إنجاز 1 : ____________

1	2	3	4	5
أثر قليل : الكفاءة وفعالية العمليات بقيت كما هي أو تحسنت بقليل فقط . جودة الإنتاج بقيت كما هي أو تحسنت بقليل فقط .		أثر متوسط : الكفاءة وفعالية العمليات بقيت كما هي أو تحسنت بقليل فقط . جودة المنتجات تحسنت بقدر .		أثر عالي : الكفاءة وفعالية العمليات بقيت كما هي أو تحسنت بقليل فقط . جودة الإنتاج تحسنت جداً .

- إنجاز 2 : ____________

أثر قليل	أثر متوسط	أثر عال

- القصة

____
____
____
____
____

مساحات للتطوير	الأعمال	تاريخ الإتمام

توقيع المدير ____________ التاريخ ____________

توقيع الموظف ____________ التاريخ ____________

توقيع الموظف يشير إلى الاستيفاء ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون موافقاً للتقييم هنا .

الاسم ــــــــــــ	مفتاح مقياس التقييم
الوظيفة ــــــــــــ	1- يفشل في تلبية المتطلبات الوظيفية .
فترة التقييم من ــــــ إلى ــــــ	2- يوفر المتطلبات الوظيفية .
اسم التقييم ــــــــــــ	3- يوفر المتطلبات الوظيفية بالكامل .
لقب التقييم ــــــــــــ	4- يفوق المتطلبات الوظيفية .
قسم ــــــــــــ	

الجزء الثاني : مقياس تقييم لمجالات مهمة

الوظيفة : مهام ومسئوليات سكرتيرة تنفيذية	
المهمة : الاحتفاظ بسجلات شخصية إدارية (30%)	التقييم : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
استخدام جداول حسابية واستمارات مكتوبة على الكمبيوتر : يضمن جميع المعلومات الشخصية المسجلة المطلوبة منه بالتاريخ وبدقة ، شاملة الاسم و العنوان ووسائل الاتصال ، يحتفظ بسجلات دقيقة بكل الإجازات الشخصية السنوية كما في جداول العطلات ، يحتفظ بسجلات دقيقة لأرباح كل الموظفين .	التعليقات

شكل (9-3) نموذج بياني لاستمارة تقييم الأداء

مثال : شركة ميرك .Merk co بها نحو 31000 موظف ، استخدمت أسلوب التوزيع الإجباري لجميع الموظفين الذين تسلموا بعض الحوافز والزيادات في الراتب على أساس معدلات أدائهم . ولقد وضعت هذا النظام عندما وجدت أن 80% من الموظفين يحصلون على أربع نقاط من المقياس المكون من خمس نقاط .

أو بمعنى آخر ، فإن الموظفين الذين كانت لهم إنجازات عالية ، كانوا يحصلون على معدلات أعلى قليلاً من الذين يؤدون بشكل جيد ، لكن ليس فائقاً لذا لم يكن لنظام تقييم الأداء ولا لحظة الدفع حسب الجودة وحجم العمل ، لم يكن لهما أثر على التحفيز الذي سمعت إليه شركة ميرك . وكان الاتجاه الجديد هو إحداث تباين ومقارنة بين الموظفين كي يمكن تحديد الأكفأ بينهم .

وفي الشركة يمكن لـ 5% من موظفي الأقسام تلقي معدلات ورواتب EX (استثنائي) 15% WD (مع وجود فارق) والغالبية أي 70% تحت فئة معدل ميرك العالي HS . فهذا النظام يجبر المراقب والمشرف لتحديد نسبة لا تزيد على 20% من موظفيه فوق المتوسط ، مقارنة بأقرانهم ، ولقد نجحت الشركة في التغلب على مشكلات هذا النظام .

جامعة Case Western Reserve

مخطط إدارة الأداء

لتطوير وتقييم مجموع العاملين المحترفين

جامعة **Case Western Reserve** مركز قيادي مستقل من أجل التعليم والبحث والمواطنة المشتركة . الجامعة تحقق أهدافها من خلال أداء وتفوق كل فرد . والجامعة تنتظر أن يضرب مجموع العاملين بها مثلاً لقيمها من خلال قيادة معهود إليها بالاهتمام بالعلاقات البشرية . وكمنظمة نحن نقيم :

بيئة العمل والتي تشجع:

- احترام متبادل واتصال مفتوح
- الابتكار والتعلم المستمر
- روح التعاون وفريق العمل
- النظر إلى الاختلاف والشمول
- النمو الشخصي والاحتفاء بالإنجازات
- تكييف الأمن

المسئولية الشخصية بناء على:

- الاستقامة والأخلاق .
- قابلية التفسير للنتائج .
- الأهداف والتفويض الواضح .
- التبعية .
- مصادر الحماية ضد الاتلاف والفقد أو سوء الاستعمال .

تكيف الخدمة المركزة مع العميل والتي تعرض:

- الاهتمام بأهداف واحتياجات العميل .
- التنظيم والفعالية والمرونة .
- الملاطفة .
- الاستجابة لحكم جيد .
- التطورات المستمرة والقابلة للقياس .

اسم الموظف ____________

لقب الوظيفة ____________

قسم ____________

المقيِّم ____________

فترة تخطيط التطور والأهداف :

من ______ خلال ______

شكل (9-4) جزء من شكل تقييم أداء سكرتير إداري مستعرضاً مهمات التقييم

طريقة الأحداث المهمة: Critical incideat Method

حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفاعليات والأحداث المرغوبة ، واللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل .

لذا فكل ، أشهر أو يزيد ، يلتقي المشرف والمرؤوس ، ويناقشان أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمثلة .

ولهذا النظام مزايا متعددة . حيث يزودك بأمثلة للأداء الجيد والسيء والتي تشرح التقييم . ويحفزك على تقييم مرؤوسيك خلال السنة ، فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة ، كما أنه يقدم أمثلة ملموسة وحية لما يمكن لمرؤوسيك عمله لتفادي عيوب الأداء . إلا أن هذا النظام قد لا يكون مجدياً في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور والرواتب .

وفي المثال المذكور في الجدول (9-1) السابق نجد أنه من أحد المهام الأساسية لنائب المدير في المصنع ، تمثلت في الرقابة على عملية تدبير الاحتياجات وترشيد نفقات المخزون .

القسم الأول: المسئوليات / الأهداف ومعايير الأداء في دعم الأهداف الإدارية
«زيادة مؤهلات فرد احترافي لإحداث صفة مميزة»

توقعات أداء مبدئي : مسئوليات / أهداف ومعايير	نصف عام ملاحظات متقدمة	نهاية فترة تقييم النجاح وفعالية التعليقات ومكان X في مقياس التقييم ليس قوياً ... قوى جداً
هدف 1 :		├──┼──┼──┼──┼──┤
هدف 2 :		├──┼──┼──┼──┼──┤
هدف 3 :		├──┼──┼──┼──┼──┤
هدف 4 :		├──┼──┼──┼──┼──┤
هدف 5 :		├──┼──┼──┼──┼──┤

الأهداف المعروضة لفترة التقييم الجديدة والموافقة لـ :		عرض نصف العام :	
المقيم التاريخ	المقيم التاريخ	المقيم التاريخ	المقيم التاريخ

القسم الثاني: كفاءات الأداء

«إحداث فارق بالعمل والتعلم الجماعي»

	نصف العام ملاحظات متقدمة	نهاية فترة تقييم النجاح وفعالية التعليقات ومكان X في مقياس التقييم ليس قوياً قوى جداً
الكفاءة / المعرفة الوظيفية : تظهر المعرفة والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة بفعالية . يفهم حسابات الوظيفة ويبقى مجار من ناحية التطورات الجديدة في دوائر المسئولية . يؤدى المسئوليات في انسجام مع إجراءات وسياسات العمل يمثل شخصا مرجعياً يثق به الآخرون للمساعدة .		|—|—|—|—|—|
الجودة / كمية العمل : يكمل المهام كاملة ، دقيقه وبأسلوب مناسب والتي تحقق نتائج متوقعة . يعرض اهتماماً بالأهداف وحاجات القسم والآخرين والتي تعتمد على الخدمات أو منتجات العمل . يقود مسئوليات عديدة في أسلوب فعال . يستخدم وقت العمل بفاعلية .		|—|—|—|—|—|
التخطيط / التنظيم : ينشئ أهدافاً واضحة وينظم المهام بنفسه بناء على أهداف الإدارة والتقسيم ومركز الإدارة . يحدد الموارد المطلوبة لمقابلة الأهداف والأشياء . يبحث عن الإرشاد عندما تكون الأهداف والأولويات غير واضحة .		|—|—|—|—|—|
التعهد / التحرك : يثبت المسئولية الشخصية عندما يؤدي الواجبات . يعرض المساعدة لدعم أهداف الإدارة والتقسيم . يؤدي بوصاية أقل . يقابل توقعات جدول / وحضور العمل من أجل المنصب .		|—|—|—|—|—|
حل المشكلة / الإبداع : يحدد ويحلل المشكلات . يصيغ حلولاً بديلة . يأخذ أو يشير بالأعمال المناسبة . يتابع ليضمن حل المشكلات .		|—|—|—|—|—|

فريق العمل والتعاون : يحتفظ بعلاقات العمل الفعاله والمتناسقة بزملاء العمل والمقومين . يتكيف مع الأولويات والمتطلبات المتغيرة . يشارك بالمعلومات والموارد مع الآخرين لتعزيز علاقات العمل المتعاونة والإيجابية .		├──┼──┼──┼──┼──┤
المهارات الخاصة : يتعامل بإيجابية وبفعالية مع زملاء العمل والمقيمين . يقوم باحترام كل الأفراد .		├──┼──┼──┼──┼──┤
الاتصال (الشفهي والتحريري) : ينقل بفعالية المعلومات والأفكار كلاً من الشفهية والتحريرية ويستمع بحرص ويحاول التفسير ليضمن الفهم .		├──┼──┼──┼──┼──┤

الكفاءات المعروضة والمناقشة :	عرض نصف العام :
التاريخ الموظف	التاريخ المقيم

القسم الثالث: فترة نهاية خلاصة تقييم الأداء

بناءً على القسم الأول ، النجاح والفعالية في وضع المسئوليات / إنجاز الأهداف والمعايير والقسم الثاني كفاءات الأداء ، يدعم خلاصة تقييم الأداء :

التعليق ____

____

____

____

____

____

____

☐ المعايير العليا لأهمية وترابط الأداء في كل الأماكن عملياً ، لتخطي التوقعات الطبيعية .

☐ المعايير العليا لأداء جيد في عديد من الجوانب المهمة : عادة تتجاوز التوقعات الطبيعية .

☐ الأداء يقابل المعايير في كل الجوانب المهمة ، مساهم جيد .

☐ معايير متدنية قليلاً في بعض الجوانب المهمة ، ولكن تقابل معايير في الآخرين ، الأداء بشكل عام مقبول ، ولكن التحسين ضروري لتحقيق مستوى أداء وظيفي مكتمل .

☐ معايير متدنية الأداء في عدد من جوانب حرجة ، مطلوب تطور حقيقي .

التاريخ	توقيع المقيم

لقد قرأت هذا التقييم ، وتمت مناقشته معي . وأفهم أن الإشارة بهذا التقييم لا تعني بالضرورة أن أتفق مع كل المعلومات الواردة فيه أو أصادر حقي للعرض .

التاريخ	توقيع الموظف

شكل (9-5) أهداف ومعايير الأداء وكفاءته

مقياس الترتيب البديل

خاصية : ______________

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها ، اذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم ، وضع اسم الموظف ذي الرتبة الأعلى على السطر (1) والأقل رتبة على السطر (20) ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2) والأقل في الرتبة على السطر (19) وهكذا .

الموظفون الأعلى رتبة :

1 - ______	11 - ______
2 - ______	12 - ______
3 - ______	13 - ______
4 - ______	14 - ______
5 - ______	15 - ______
6 - ______	16 - ______
7 - ______	17 - ______
8 - ______	18 - ______
9 - ______	19 - ______
10 - ______	20 - ______

شكل (9-6) تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين)

النماذج الروائية : Narrative Forms

يستخدم بعض أصحاب الأعمال استمارات روائية لتقييم الموظفين . فمثلاً يعد الشكل (9-8) جزءاً من خطة تحسين الأداء المستخدمة من قبل الشركة لتقييم تقدم وسير موظفيها ، فيتم سؤال المراقب ويطلب منه أن :

بالنسبة لجودة العمل

الموظفون الذين تم تقييمهم					
مقارنة بـ	أ آرت	ب ماريا	ج شوك	د ديان	هـ جوز
أ آرت		+	+	+	−
ب ماريا	−		−	−	−
ج شوك	−	+		+	−
د ديان	+	+	−		+
هـ جوز	+	+	+	−	

تسجل ماريا هنا أعلى أداء

بالنسبة للابتكار والإبداع

الموظفون الذين تم تقييمهم					
مقارنة بـ	أ آرت	ب ماريا	ج شوك	د ديان	هـ جوز
أ آرت		−	−	−	−
ب ماريا	+		−	+	+
ج شوك	+	+		−	+
د ديان	+	−	+		−
هـ جوز	+	−	−	+	

تسجل آرت هنا أعلى أداء

شكل(9-7) مقياس الترتيب البديل

جدول (9-1) أمثلة للأحداث المهمة لوظيفة نائب المدير

مواصلة المهام (المهام المستمرة)	الأهداف	الأحداث المهمة
• جدول إنتاج المصنع	• الاستخدام الأمثل للموظفين والميكنة في المصنع وتنفيذ الأوامر في وقتها .	• نظام جدولة جديد للإنتاج خفض الأوامر بنسبة 10% الشهر الماضي . • استخدام الميكنة بنسبة 20% الشهر الماضي .
• مراقبة تدبير المواد الخام ومراقبة السلع	• خفض التكاليف والمحافظة على المؤن والإمدادات .	• ارتفاع تكاليف التخزين بنسبة 15% الشهر الماضي والأجزاء التي زاد عليها الطلب بنسبة 20% الشهر الماضي والأجزاء المنخفض عليها الطلب بنسبة 30% .
• مراقبة صيانة الميكنة	• تقليل وقت العطل	• وضع نظام جديد للصيانة في المصنع ومنع تعطيل الآلات باكتشاف الجزء المعطل .

1- يقيم أداء الموظف بالنسبة لكل عامل أو مهارة خاصة بالأداء مثل التنظيم .

2- يسجل أمثلة مهمة وخطة تطوير مصممة لمساعدة الموظف في فهم الوضع الذي يكون فيه أداؤه جيداً أو حتى سيئاً لتحسينه .

مقاييس تقييم ثابتة سلوكياً (BARS) : Behaviorally Anchored Rating Scales

وتجمع بين منافع التقارير الروائية ، والأحداث المهمة والمعدلات المحددة (مثل المقاييس البيانية) ، فهي توفر تقييماً أكثر عدالة ، وأفضل من الوسائل الأخرى التي ناقشناها .

ولاستخدام هذا المقياس ، نحتاج لخمس خطوات ، تتمثل في :

1 - تحديد الأحداث المهمة Generate Critical incidents : فالشخص الذي يعرف الوظيفة التي يتم تقييمها يطلب منه وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعال وغير الفعال .

2 - **تطوير أبعاد الأداء** *Develop Performance dimensions* : حيث يجمع الأفراد الأحداث لمجموعة أصغر من أبعاد الأداء (5 أو 10 مثلاً) ، ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة .

3 - إعادة توزيع وتحديد الأحداث Reallocate incidents ، حيث يتم تحديد المجموعات والأحداث المهمة بكل منها .

4 - قياس الأحداث Scale the incidents : وذلك لقياس السلوك الموصوف في الحدث .

5 - تطوير الوسيلة النهائية Develop a Final instrument : تستخدم مجموعة من الأحداث الفرعية كثوابت سلوكية لكل بعد .

الرؤية البحثية Research insight : قام ثلاثة من الباحثين بتطوير مقياس تقدير ثابت سلوكياً BARS لعاملين على آلات استلام النقود في محل بقالة في متجر كبير ، وجمعوا عدداً من الأحداث المهمة وقسموها لثمانية أبعاد :

المعرفة والحكم	الضمير الحي والوعي
المهارة في العلاقات الإنسانية	المهارة في عملية التسجيل
المهارة في التعبئة	القدرة التنظيمية على العمل المصرفي
المهارة في التعاملات المالية	القدرة على الملاحظة

ثم قام الباحثون بتطوير مقياس تقييمي ثابت سلوكياً لأحد هذه الأبعاد من السيئ جداً ويأخذ رقم (1) ، وجيد جداً ويأخذ رقم (9) . شكل (9-9) .

المميزات Advantages : إن تطوير هذا المقياس يوفر الوقت أكثر من الأساليب الأخرى ، مثل المقاييس البيانية ومن بين مميزاته أيضاً :

1 - **قياسه أكثر دقة** Amore accurate gauge : حيث نجد أن الأفراد الأكثر معرفة بالوظيفة هم أفضل الناس قدرة على وصف مقاييس سلوكية . وبالتالي نحصل على نتائج أكثر دقة .

2 - **توفير معايير أكثر وضوحاً** Clearer Standards : حيث يوضح المقصود بكل درجة من الدرجات المسجلة على مقياس التقييم .

3 - **تغذية عكسية** Feed back : حيث توفر معلومات مرتدة لمن يتم تقييم أدائهم ، بالشكل الذي يمكنهم من التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم .

4 -**استقلالية الأبعاد** Independent dimensions : حيث إن تقسيم الأبعاد في خمس فئات يجعل كل بُعد مستقلاً عن الآخر في قياس خصائص الفرد .

5 - **الانسجام والتوافق** Consistency : حيث تعطي المقاييس السلوكية نفس النتائج إذا ما جربت على الفرد من قبل أكثر من مقيم .

تقييم التدريب على ورق العمل

تعليمات : هذه الاستمارة تملأ بواسطة المشرف والموظف قبل كل فترة عرض للأداء .

الموظف : ____________ اسم الوظيفة : ____________

المشرف : ____________ القسم : ____________

التاريخ : ____________ فترة العمل تحت الاعتبار : من ____________ إلى ____________

1 - ما هي دوائر أداء عمل الموظف التي تلتقي بمعايير أداء الوظيفة ؟

2 - في أي الأماكن يكون التحسين مطلوباً خلال 6 أو 12 شهراً القادمة ؟

3 - ما العوامل أو الأحداث التي تكون خلف سيطرة الموظف (إيجابياً أو سلبياً) وربما تؤثر على قدرته على إنجاز نتائج خلال الـ 6 أو 12 شهراً القادمة ؟

4 - ما السلطات الخاصة التي يتحكم بها الموظف في وظيفته والتي يستخدمها بشكل كامل خلال الـ 6 أو 12 شهراً القادمة ؟

5 - سجل اثنتين أو ثلاث دوائر فيما يحتاجه الموظف لتحسين أدائه أثناء الـ 6 شهور أو 12 شهراً القادمة (فجوات في المعرفة أو الخبرة ، مهارة التطوير المطلوبة ، تعديل السلوك الذي يؤثر على أداء الوظيفة . .إلخ)

6 - بناء على اعتبارك للبنود 1-5 التي بالأعلى ، لخص أهدافك المتبادلة :

(أ) ماذا سوف يفعل المشرف :

(ب) ماذا سوف يفعل الموظف :

(ج) تاريخ فحص التقدم القادم أو الأهداف المقيمة :

(د) البيان / دليل التي سوف يستخدم لتتبع وقياس التقدم :

____

____________ ____________

توقيع الموظف توقيع المشرف

____

التاريخ

شكل (9-8) تقييم التدريب على ورق العمل



المهارات البيعية

إقناع العملاء بالانضمام للأسطول بشرح مميزاته وفرص بيعه ومهارات الانهاء وتعديل مهارات وأساليب البيع حسب العملاء والأهداف المرجوة من الانضمام للأسطول .

9 — أحد العملاء يريد برنامج القوة النووية أو سوف لا يوقع وعندما لم يتم تأهيله لا يتسلم المجند للمهمة فيتحدث مع العميل عن عالم الالكترونيات بالتدريب الذي تلقاه .

8 — يعالج المفوض بالمهمة الاعتراضات التي يلقاها الانضمام للأسطول ويحاول جاهداً الرد عليها .

7 — عند التحدث لمدير المدرسة يذكر البائع أسماء لأقرانه انضموا بالفعل .

6 — عندما يكون المتقدم مؤهلاً لبرنامج واحد يحاول المفوض بالمهمة توصيل فكرة أنه برنامج مرغوب للطالب .

5 — عندما يقرر المتقدم لخدمة أو مهمة يحاول المفوض بيع الأسطول بوصف عمره في البحر والمغامرات التي تحدث في الميناء .

4 — أثناء المقابلة يقول المفوض أورجل المبيعات للمتقدم"سأحاول أن ألحق بالمدرسة التي تريدها لكن لها مدة وغرض محدد لمدة ثلاثة أشهر إذن لماذا لا تحدد اختيارك الثاني وتنصرف الآن .

3 — يصمم المفوض بالمهمة على عرض مجلدات وأفلام حتى يوقع المتقدم .

2 — عندما يعترض العميل أو المتقدم على انضمامه للأسطول ينهي رجل المبيعات الحوار لأنه يرى أن العميل لابد وأنه غير مهتم لذلك لا يجب الإلحاح عليه .

1 —

شكل (9-9) مثال مقياس ثابت سلوكياً لأبعاد المهارة البيعية

الإدارة بنظام الأهداف : Management by Objectives

وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافاً معينة لكل موظف ، ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ، ويشير هذا المصطلح أيضاً لبرنامج شامل التقييم على مستوى المنظمة ، حيث يضع أهدافاً شاملة لها ، **وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضاً يتكون من ست خطوات أساسية هي :**

1 - وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية .

2 - وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء ورؤسائهم .

3 - مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها .

4 - تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل .

5 - مراجعة للأداء بقياس النتائج .

6 - تقديم التغذية العكسية (المرتدة) .

وهناك ثلاث مشكلات في استخدام MBO :

أولاً : وضع أهداف غير واضحة ، مثل هدف " سوف تعمل في وظيفة أفضل للتدريب «وهو عديم الفائدة ، وعلى الجانب الآخر» سوف يكون هناك 4 من الموظفين للترقية خلال هذا العام ، وهذا هدف قابل للقياس .

ثانياً : فنظام MBO مضيع للوقت . وضع الأهداف ، قياس التقدم ، وإعطاء التغذية العكسية ربما تأخذ ساعات عديدة لكل موظف كل عام أكثر من الوقت الذي تحتاجه بالفعل لعمل تقييم لكل فرد .

ثالثاً : وضع الأهداف مع المدير أحياناً تتحول إلى شجار ، فأنت تضغط مرات أعلى ، والمدير يضغط مرات أقل . لدفع الأداء ، والأهداف يجب أن تكون عادلة وممكن تحقيقها . والمزيد الذي تعرفه عن الوظيفة وقدرها يجعلك أكثر ثقة بما تعرفه عن المعايير التي تصنعها .

تقييم الأداء المنشأ على شبكة الإنترنت والحاسب الآلي:

Computerized and web-Based Performance Appraisal

هناك العديد من برامج الكمبيوتر لتقييم الأداء المعقولة الثمن والمتاحة . فهذه البرامج بشكل عام تُعين المديرين على الاحتفاظ بالملحوظات الخاصة بموظفيهم على الكمبيوتر خلال العام وبالتالي الاستعانة بها في تقييم الموظفين في عادات الأداء الكثير . فبرامج الحاسب الآلي تنتج بالتالي نصوصاً مكتوبة لدعم كل جزء في التقييم .

مثال : يقدم مقيِّم الموظفين (المطورة بواسطة شركة California,Austin-Hayne) قائمة بالمزيد من أبعاد التقييم الاثناعشر شاملة قدرة الاعتماد على المبادرة والاتصال واتخاذ القرار والقيادة والحكم والتخطيط والإنتاجية . وبداخل كل بُعد توجد عوامل أداء عديدة ثانية في شكل الاستمارة . فمثلاً ، تحت بند الاتصال هناك عوامل مجزئة للكتابة والاتصال الفعلي ومهارات الاستماع ، فعندما يضغط المشرف على عنصر الأداء ، فيرى الفرد رؤية متطورة لمقياس التقييم البياني بدلاً من مقياس الأرقام ، بالرغم من أن مقيِّم الموظف يستخدم أمثلة مثبتة سلوكياً . فمثلاً بالنسبة للاتصال الفعلي هناك ستة خيارات تتسع من أن يقدم أفكاراً بوضوح لينقص البناء . فبعد أن يستخدم المدير الأسلوب الذي يصف العامل أكثر دقة ، فإن مقيِّم الموظف يعمل نموذجاً نصياً لتقييم الموظف . ويعتبر المقيمون مجموعات التقييم الاثنتين الأخرى غير مهمة : إدارية HR غير مجدية للأفراد و r/3 hr SAP وعن النوع الثالث من المنظمات يستخدمون أدوات إدارة الأداء المفتوحة لتسهيل عملية التقييم ، على الأقل لبعض الموظفين . فعمل الكثير من السبل يساعد المشرفين والمرؤوسين لأن يكملوا وينقلوا أشكال التقييم عن بُعد وتساعد المنظمة لأن تضمن عملية تقييم بمعايير نسبية .

تقييمات مباشرة **Online Appraisals** فمثلاً موقع Performance Review.com من نقطة المعرفة بـ Petaluma ، كاليفورنيا يسمح للمدير بتقييم الموظفين مباشرة بناءً على كفاءاتهم وأهدافهم وخطط التطوير . فالمديرون يستطيعون أن يختاروا من الكفاءات القياسية مثل " وسائل الاتصال " ، أو تخلق كفاءاتهم . إن موقع شبكة الإنترنت Demo/decwise.com/360 تباشر الموظفين لـ 360 تقييماً جاهزاً يمكنهم استخدامهم مع مشرفهم .

إن عرض الأداء الإلكتروني في بعض الخصائص تكون القمة في تقييم الكمبيوتر . فإن عرض الأداء الإلكتروني (EPM) يعني أن يتقيد المشرفون إلكترونياً بإنتاج الموظفين أو بأماكنهم . هذا إلى حد نموذجي يوزع استخدام أعمال شبكة النت بالكمبيوتر والراديو اللاسلكي أو وصلات الفيديو لعرض وتسجيل أنشطة العمل للموظفين . وتشمل مثلاً ، عرض بيانات الجهود الأساسية للموظف بشكل متواصل ، متتبعين بـ GPS أماكن تسلم القياديين وعرض استدعاءات العميل لموظفي الخدمة .

كيف يصل الموظفون لـ EPM ؟ : How do employees react to EPM?

اقترحت الدراسات شيئين :

الأول : «أن الموظفين مع القدرة على تأجيل أو منع عرض الأداء الإلكتروني يشير إلى شعور عال بالسيطرة الشخصية ويقوم بأداء المهمة الأعلى» . وبكلمات أخرى ، تسمح للموظفين أن يأخذوا بعض السيطرة حول كيف ومتى يعرضوا ، فإذا لم تستطع بالتالي يقترح البيان هذا : لا تسمح لهم أن يعرفوا متى تعرضهم . فالمشاركون الذين يعرفون بالضبط متى يُعبر العرض تحدث شعوراً أقل للسيطرة الشخصية أكثر مما يفعله هؤلاء الذين لا يعرفون متى يستمر العرض .

اندماج الطرق : Merging the Methods

إن صنع شكل للتقييم ليس بشكل أو عملية . فأفضل الأشكال تضم طرقاً عديدة ، فمثلاً شكل (9-3) يضم مقياس تقييم بياني بأفعال سلوكية . فهذا الشكل يوضح حقيقة مهمة من ناحية التقييمات . حتى لولم تختر الشركة أن تستخدم طريقة مقياس التقييم الثابتة والتامة سلوكياً ، فثبات المقياس ، كما هنا ، بمواصفات سلوكية يمكن أن يحسن جدارة وشرعية مقياس التقييم . شكل (9-3) مقياس تقييم بياني أساسي مدعم بتوقعات كفاءة سلوكية معينة . هذه التوقعات تحدد ماذا يجب أن يبحث عنه المقيمون .

تقييم الأداء.. المشكلات والحلول :

APPRAISING PERFORMANCE : PROBLEMS AND SOLUTIONs

لا توجد أمور أو أشياء يقوم بها المدير ، وتكون محفوفة بالخطر أكثر من تقييم أداء المرؤوسين . فالموظفون يميلون عموماً للتفاؤل فيما يخص تقديراتهم . لذا فإن هذا يصعب من تقييم الأداء ، كما أن هناك عدداً لا حصر له من المشكلات الفنية التي تثير شكاً حول عدالة العملية برمتها . وفي هذا الجزء نتحول وننتقل لبعض مشكلات التقييم الأساسية ، وكيفية حلها وقضايا التقييم الأخرى .

التعامل مع مشكلات تقييم المقياس المتدرج

Potential Rating Scale Appraisal Problems

ما زال الكثير من أصحاب الأعمال يعتمدون على مقاييس التقدير البيانية لتقييم الأداء ، إلا أن هذه المقاييس معرضة لمشكلات عديدة . وهناك خمس مشكلات أساسية قد تعوق وسائل التقييم مثل : المعايير غير الواضحة ، تأثير الهالة ، الميل إلى النزعة المركزية ، والميل إلى التساهل أو التشديد والتحيز .

مشكلات التقييم المحتملة لمقياس التقييم :

Potential Rating Scale Appraisal Problems

1 - عدم وضوح المعايير **unclear Standards** ، إن مشكلة المعايير غير الواضحة مبينة في جدول (9-2) فبالرغم من أن مقياس التقييم البياني يبدو موضوعياً ، فإنه قد ينتج عنه تقييم غير عادل ، لأن مواصفات ودرجات الوصف قابلة للتفسير والجدل . فعلى سبيل المثال ، قد يعرف مختلف المشرفين المرافقين كلمة أداء «جيد» وأداء «معقول» بشكل مختلف . وينطبق القول على مواصفات مثل «جودة العمل» أو «الإبداع أو الابتكار» . وهناك طرق عديدة لحل هذه المشكلة ، تتمثل أفضل الطرق في تطوير وإدراج بارات وصفية تحدد كل خاصية كما هو مبين في الشكل (9-2) . حيث توضح الاستمارة المقصود بجودة العمل «لرائعة» الممتازة «الجيدة» حيث ينتج تقييم أكثر ملاءمة ويسهل تفسيره .

جدول (9-2) مقياس متدرج بياني ذو معدلات ومقاييس غير واضحة

	ممتاز	جيد	معقول	سيء
جودة العمل حجم العمل الابتكار والإبداع التكامل				

2 - تأثير الهالة **Halo Effect** : ويُعرف بأنه انطباع المقيِّم العام على تقييمه لخصائص وسمات من يتم تقييمه . أو أن تقييمك لشخص حول سمة أو صفة ما (مثل جودة العمل) يؤثر في تقييمك له فيما يخص صفات أخرى .

وهذه المشكلة تحدث غالباً مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين ، مما يؤثر ذلك على تقييم المشرف لهم .

3 - الميل الحيوي **Central Tendency** : بعض المشرفين يتبع الوسطية عند ملء مقاييس التقييم . فمثلاً ، إذا كانت مقاييس التقييم من 1 إلى 7 تميل إلى تجنب الدرجات العليا (6 و7) والسفلى (1و2) وتقيم أغلب

الأفراد ما بين 3 و5 . فالميل الحيوي بشكل أساسي يعني تقييم كل معدل للموظفين يُحرف التقييمات فتجعلها أقل قيمة للترقية والراتب أو الأهداف المستطلعة . إن تقييم الموظفين بدلاً من استخدام مقاييس التقييم البيانية والتي يمكنها أن تقلل هذه المشكلة ، حيث إن التقييم يعني أنك لا تستطيع أن تقيمهم جميعاً بمعدل كلي .

4 - **التساهل أو التشدد Leniency or Strictness** : وهي مشكلة في المقاييس البيانية ، لأن المشرفين لا يطلب منهم بالضرورة تجنب إعطاء موظفيهم تصنيفات وتقييمات عالية أو (حتى منخفضة) . أما إذا قمت بتصنيفهم ، فإنك مضطر فقط للتمييز بين أصحاب الأداء العالي وأصحاب الأداء المنخفض . أما إذا اضطررنا لا ستخدام المقياس البياني المتدرج ، فحاول أن تقوم بعملية انتشار أو توزيع للأداء . وقد ينتج اللين الغرض من التقييم ، حيث أشار علماء النفس إلى أن معدلات تقييم الأداء الناتجة للأغراض الإدارية أكثر ليناً من التقييمات الهادفة للتغذية العكسية أو تنمية وتطوير الأفراد .

وهناك حقيقة يجب أن يدركها المشرفون ، وهي أن المراقبين أو المشرفين يميلون لأن يكونوا أكثر تساهلاً عند تقييم الموظفين لغرض أفعال شخصية لها نتائج ملموسة على الموظفين مثل زيادة الراتب والترقية ، **ويميلون لأن يكونوا أكثر شداً عند التقييم لغرض نصحهم وتلافي عيوبهم وتقويم الأداء** .

5 - **التحيز والمحاباة Bias** : وجد الباحثون اتجاهاً نحو تقييم الموظفين الأكبر سناً (فيما فوق سن الستين) بأنهم أقل في القدرة على الأداء وإمكانية التطور ، بخلاف الأصغر سناً ، مما يبين أن الاختلافات الفردية مثل السن والجنس والعرق قد تؤثر على تقييماتهم .

كما أجريت دراسة أخرى على الممرضات ، فوجد أن العمر أو السن قد يشوه عمليات التقييم ، فالبنسبة لمن عمرهن 30-39 سنة ، فلقد قيمهن المشرفون بنفس التقييم ، وفي الفئة العمرية من 21 - 29 سنة ، قيم المراقبون الممرضات أعلى مما قيمن أنفسهن ، وللفئة من 40 - 61 سنة قيم المراقبون أداءهن أدنى مما قيمن أنفسهن . والسبب في ذلك هو أن المشرفين يقسون في تقييم المرؤوسين الأكبر سناً فهم لا يثقون فيهم ، بل ينسبون أداءهم الأدنى لفقدان القدرة .

كما أن العرق يؤثر على التقييم ، فلقد أظهرت دراسة مؤخراً عن أن ما يزيد على 20,000 رئيس ، 50,000 من الزملاء (الأفراد) و 40,000 مرؤوس ، وأظهرت التفاعل بين عرق وسلالة القائم بالتقييم والمقيم . فلقد وجد الباحثون أن المقيمين السود قيموا المقيمين بشكل أعلى من البيض ، وأن الرؤساء البيض (وليس التابعين) خصصوا تقييمات أفضل للمقيِّمين البيض عن السود وأن المقيِّمين السود خصصوا تقييمات أعلى مما فعل البيض ، بغض النظر عن عرق وجنس المقيِّمين .

ويعطي هذا إشارة تحذيرية لأصحاب الأعمال ، نظراً لأن ما يزيد على 90% من برامج التقييم تطلب من الرئيس الحالي تولي المسئولية بالكامل عن عمليات التقييم . ونظراً لأن معظم الرؤساء بيض ، فإن المديرين

السود قد يجدون التقدم في مهنتهم بشكل أعلى على يد المديرين البيض ، لذا فإن المديرين السود الذين يقيِّمون من جانب الرؤساء البيض يتقدمون بمعدل أقل من المديرين السود الذين يقيَّمون من جانب رؤساء سود .

إلا أن نتائج البحث لا تعد موافقة . فالتحيز والمحاباة لا يكونان بالضرورة دائماً ضد الأقليات أو النساء ، ففي دراسة أخرى تم تقييم السود ذوي الأداء المنخفض بشكل أعلى بكثير من البيض أمثالهم في الأداء . وبالمثل نجد أن النساء ذوات الأداء العالي يتم تقييمهن أعلى من الرجال أمثالهن في الأداء .

الرؤية البحثية Research Insight : تشير دراسة مؤخراً لكيفية تأثير الانحياز والمحاباة ، بقصد أو بدون قصد ، على الطريقة التي يقيِّم بها شخص شخصاً آخر . وفي هذه الدراسة سعى الباحثون لتحديد الحد الذي كان إليه الحمل مصدراً للمحاباة في عمليات تقييم الأداء . وشملت العينات 220 طالباً يتراوح عمرهم ما بين 17 , 43 عاماً يذهبون لجامعة ميدويسترن . ولقد أعد شريط فيديو لموظفة تشارك في تدريبات وظيفية عديدة . وأظهر الشريط ثلاث دقائق من السيناريوهات التي تفاعلت فيها هذه الموظفة مع موظفة أخرى . فلقد تصرفت كمندوب تتعامل مع عملية غاضبة ، وحاولت أن تبيع لها كمبيوتر وتعاملت مع مرؤسة لديها مشكلة ما . وفي كل حالة ، كان مستوى أداء الموظفة متوسطاً أو فوق المتوسط . وكانت الموظفة واحدة في كلا الشريطين ، وكان الشريطان متطابقين فيما عدا اختلاف وحيد . فالشريط الأول تم تسجيله والموظفة في شهرها التاسع من الحمل ، بينما سُجل الشريط الثاني بعد خمسة أشهر مضت من ذلك . وكان هدف الدراسة ملاحظة أنه ليس الحمل هو الذي أثر على عملية تقييم الأداء مقابل تعاملها مع العميلة الغاضبة ، في بيعها لكمبيوتر وتعاملها مع موظفة تعاني من مشكلة .

ولقد شاهدت مجموعة من المقيِّمين الطلاب كلا الشريطين ، وقاموا بتقييم الموظفة على مقياس بياني في خمس نقاط للسجلات الشخصية ، مثل القدرة على العمل ، والموثوقية . ولقد صنفت وقيمت الموظفة من سيئة جداً (1) إلى ممتاز (5) وفي الواقع أن معظم مشكلات التقييم التي ناقشناها تعكس حقيقة أن عملية تقييم الأداء هي عملية إدراكية بالدرجة الأولى ، كما أنها عملية صنع قرار . ولتجنب هذه المشكلات والتغلب عليها لابد من اختيار الوسيلة المناسبة للتقييم والتكيف مع تلك المشكلات المحتملة ، حتى يمكن تجنب الأخطاء التي تنجم عن ذلك . انظر إلى شكل (9-10) .

وتشير نتائج هذه الدراسة ، إلى أن السيدات الحوامل قد يواجهن تمييزاً في مكان العمل ، بعيداً عن التمييز بينهن كإناث ، وبين الرجال ، ولقد انتهى الباحثون إلى أن أي محاباة أو انحياز قد يضع صعوبة أمام النساء في أن يجدن عملاً أو أطفالاً . فعلى القائمين بعملية التقييم تحري الموضوعية وتجنب مثل هذه المشكلات عند تقييمهن للمرؤوسين .

والأداء السابق للموظف ، قد يؤثر أيضاً على ملاحظة أدائه الحالي ، وقد تحدث أخطاء عديدة ، فقد يبالغ المقيم في التحسينات التي يجريها عامل ضعيف أو التدهور الذي يحدث من جانب عامل قوي . وفي

- التركيز على واحد أو اثنين من الأخطاء الحرجة Focusing on one or tow Critical incidents : بناء التقديرات على واحد أو اثنين من الأخطاء الكبيرة وتجاهل الأداء الكلي للفرد .
- تقييم أكثر انخفاضاً من أجل تحد أقل Lower rating For Less Challenge : فتقييم بعض الموظفين أقل من الآخرين لأنهم في وظائف تعتقد أنها أقل تحمساً .
- ليس هناك شخص يكون الأصلح Nobody Can be that good : خطأ التشدد وبكلمات أخرى ، أن يكون كبير العمال متشدداً ، بالاعتقاد بأن ليس هناك فرد كفء .
- التشابه Similarity : بإعطاء تقييمات عالية للموظفين الذين يجذبونك كشبيهين لك في المعرفة الخلفية ، وعادات العمل ، أو الخبرات .
- كونك متأثراً بالأداء السابق Being influenced by Prior Prformance بالاعتقاد بناءً على تقييمات الأداء السابق للموظف ، إنك يجب ألا تكون مخطئاً حول كيف تقيم أداءه / أداءها الحالي وأنك يجب أن تتجاهله بعض الشئ .
- التقييم من أجل المداومة Rating For retention : بإعطاء موظفيك تقييمات عالية لأنك خائف من فقدانهم .
- اختلاف الأسلوب Style difference : بتقليل تقييم الموظف لأنه سوف يقترب من الوظيفة باختلاف عما تتوقع .
- تقييم عاطفي Emotional rating بالسماح للشعور القوي من الأفراد أن تؤثر في التقييم (بإيجابية أو سلبية) .
- الأداء الحالي فقط Recent Performance only : أيضاً المناداة بجدية التأثير ، بالسماح بما يفعله الموظفون حالياً لإعمائك لما يفعله أداؤه باقي العام .
- الصداقة Friendship : بالسماح للعلاقات الشخصية خارج العمل تؤثر في تقييم الموظف .

شكل (9-10) أخطاء التقييم المحتملة

جدول (9-3) المزايا والعيوب المهمة لأدوات التقييم

الأداة	المزايا	العيوب
• المقياس المتدرج البياني .	سهل الاستخدام ويقدم تقييماً كمياً لكل موظف .	قد لا تكون المقاييس واضحة وتأثير الهالة والميل للنزعة المركزية واللين والتحيز في التقييم .
• مقياس التقييم الثابت سلوكيا BARS .	يقدم ثوابت سلوكية وهو دقيق جداً .	يصعب تطويره .
• التصنيف الترتيبي .	سهل الاستخدام (لكن ليس ببساطة وسهولة المقياس البياني) ويتجنب الميل المركزي ومشاكل المقاييس الأخرى	قد يسبب اختلافات بين الموظفين وقد لا يكون عادلاً إذا كان جميع الموظفين ممتازين .
• نظام التوزيع الإجباري .	ينتهي بعدد محدد سلفاً من الأفراد في كل مجموعة .	تعتمد نتائج التقييم على توافر الخيار الرئيس لنقاط القطع .
• نظام الأحداث المهمة .	يساعد في تحديد الصواب والخطأ في أداء الموظف ويدفع المراقب لتقييم المرؤوسين على أساس مستمر .	يصعب عليه تقييم وتصنيف الموظفين بالنسبة لبعضهم البعض .
• MBO نظام الإدارة بالأهداف .	مرتبط بأهداف أداء متفق عليها بشكل مشترك .	مستهلك ومضيع للوقت .

بعض المؤسسات ، وعندما يكون التغير السلوكي أكثر تدريجياً ، قد لايدرك أو يتنبه المقيم لهذا التحسن أو لذلك التدهور . لذا حاول أن تقلل وتحول دون تأثير عوامل مثل الأداء السابق أو السن أو العرق .

رابعاً: أن تشرح وتفسر المشاكل لتجنبها في تقييم الأداء

كيف نتجنب مشكلات التقييم: How to Avoid Appraisal Problems

ربما يكون آمناً أن نقول إن مثل هذه المشاكل يمكن أن تحوي خطأ تقييمياً أكثر من عدم احتوائها على تقييم . هل من الممكن ألا يكون الموظف في حال أفضل بدون تقييم بهدف ظاهري ولكن في الواقع شخص متحيز ، على الرغم من أن مثل هذه المشاكل لا تكون حتمية وتستطيع أن تقللها .

معرفة المشكلات **Know Problems** : تعلم وافهم المشاكل المحتملة وحلولها ، ففهم المشكلة يساعدك لتجنبها .

استخدام أداة صحيحة **Use Right Tool** : استخدم أداة تقييم صحيحة . فكل طريقة لها عيوبها ومميزاتها . فمثلاً طريقة الترتيب تتجنب الميل المركزي ، ولكن تسبب شعوراً سيئاً عندما يكون أداء الموظفين في الحقيقة كله «عالياً» . جدول (9-3) يلخص عيوب كل أداة ومميزاتها .

خامساً: أن تسجل وتناقش المزايا والعيوب لست طرق للتقييم

دُرِّب المشرفون **Train Supervisors** : لتقليل أخطاء التقييم مثل هالة التأثير والتساهل والميل المركزي . ففي أحد برامج التدريب يشاهد فيديو لأفراد في العمل ، وبالتالي يقيمون العمال . وبالتالي يستبدل المدربون تقييمات المشرفين لهؤلاء العمال لرسم بياني مقلوب ويشرح ويوضح الأخطاء المتنوعة ، مثل التساهل والتأثير . ولكن كن حذراً : هناك مشكلة مع تدريب المقيمين لتجنب أخطاء التقييم ، والتي تكون أحياناً أن ما الذي يظهر خطأ مثل التساهل لا يعد خطأ في كل التقييم ، فعندما يكون كل الموظفين حقاً أصحاب أداء عال . (برامج التدريب المجمعة متاحة . فمثلاً مدرسة Harvard لنشر الأعمال ، تعرض تحديد الأداء بنحو 150 دولاراً . فهي تسجل الخطوات والأشياء لاعتبارها في التجهيز من أجل إدارة مقابلة التقييم) .

تأثيرات السيطرة الخارجية **Control Outside influences** : فالتدريب لا يكون دائماً كافياً للتغلب على إرباكات المشرف الخارجية . وعملياً ، عوامل كثيرة شاملة المدى الذي يدفعه الموظفون مربوطاً بمعدلات الأداء ، والضغط الموحد ، وانقلاب الموظف ، وتقييد الوقت ، والحاجة لتبرير التقييمات ربما يكون أكثر أهمية من التدريب . هذا يعني أن تحسين دقة التقييم أيضاً يتطلب تقليل تأثيرات العوامل الخارجية مثل الضغط الموحد وتقييدات الوقت .

الاحتفاظ بمذكرة يومية Keep a Diary : الاحتفاظ بمذكرة لأداء الموظفين خلال العام . فقد استغرقت دراسة 112 من المشرفين خط أول من شركة إلكترونيات ضخمة . فبعضهم يحضر برنامج التدريب محتفظاً بمذكرة يومية . فالبرنامج يشرح دور الأحداث الحرجة ، وكيف يصنف المخرج هذه الأحداث في المذكرة ، أو ملف الأحداث لاستخدامها لاحقاً كمرجع لتقييم الموظفين . هذا إذن فصل عملي متبوع بالتغذية العكسية (المرتدة) ، وفصل المناقشة الجماعية التي تهدف إلى أن يثبت أهمية تسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية .

فخاتمة ذلك والدراسات المشابهة ، تؤكد أنك تستطيع أن تقلل التأثيرات المعاكسة لمشاكل التقييم بأن يصنف المقيِّمون الأحداث الحرجة بالإيجابية والسلبية ، كما تحدث أثناء فترة التقييم . فالاحتفاظ بمثل هذه السجلات بدلاً من التخزين في الذاكرة طريقة مفضلة بلاشك .

إن الاحتفاظ بمذكرة يومية مفضل ، ولكن ليس سهلاً جداً . ففي إحدى الدراسات يبدو فعلاً أن المقيِّمين يبحثون خارجاً ويسجلون الأحداث التي تكون ثابتة مع كيف يشعرون تجاه المقـيِّمين . وفي أي حال ، من الواضح أنك كمقيِّم يجب أن تحتفظ دائماً بالطبيعة الإدراكية لعملية التقييم في العقل . فالمقيِّمون يعطون المهمة رزمة من التحيزات والرغبات ، والطريقة المختصرة لصنع القرار (مثل تصنيف الأفراد بناء على السن) ولذلك ، على الأقل احتمالياً ، فإن التقييم مقيد بأن يكون ضحية لتحيزات المقيم ورغباته .

إن معرفة قانون التوظيف الذي يطبق على التقييمات أيضاً يكون مهماً ، كما في البنود التي أسفل «اعرف قانون التوظيف» .

مَنْ الذى يجب عليه أن يقوم بعملية التقييم ؟ : Who Should To The Appraising ?

هناك خيارات عديدة :

التقييم من جانب المشرف المباشر The Immediate Supervisor : يجب على المشرف ملاحظة وتقييم أداء مرؤوسيه ، وأن يكون مسئولاً عن أداء الفرد ، وهذه الوسيلة تمثل السمة الأساسية لمعظم نظم تقييم الأداء .

التقييم باستخدام الزملاء Peer Appraisals : قد يكون وسيلة فعالة يرجى منها نجاح مستقبلي للإدارة ، وتعد هذه الطريقة أكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بأي الأفراد يجب ترقيته وأيهما لا يرقى ، إلا أن ما يعيب هذه الطريقة أن معظم الزملاء يميلون إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم .

لجان التقييم Rating Committees : ويستخدمها معظم أصحاب الأعمال لتقييم الموظفين . وهي مؤلفة من مراقب و مشرف وثلاثة أو أربعة آخرين ، وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي ، ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر عدالة .

التقييم الذاتي Self Rating : وهو أحياناً ما يستخدم (عادةً بالتوازي مع تقييم المشرفين والمراقبين) ، إلا أن مشكلته هي أن الموظف عادة ما يصنف ويقيِّم نفسه أعلى مما يقيِّمه أقرانه أو المشرفون المراقبون ، ومن هنا

يأتي الاختلاف ، ففي إحدى الدراسات اتضح أن 40% من الأفراد يقيِّمون أنفسهم ضمن أفضل 10% من العاملين بالشركة .

التقييم من جانب المرؤوسين Appraisal by Subordinates : كثير من الشركات اليوم تدع المرؤوسين يقيِّمون أداء المشرفين في وقت واحد ، وهي عملية يُطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية (الأعلى) . وهي تساعد المديرين الأعلى في تشخيص أساليب الإدارة ، وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة ، واتخاذ إجراء تقويمي مع المدير من الأفراد إذا لزم . وهذه التقييمات مهمة وقيِّمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقييمياً . فالمديرون الذين يتلقون تغذية عكسية من التابعين الذين يرون أن التقييم التصاعدي أكثر إيجابية مما يفعله المديرون الذين يتلقون تغذية عكسية مجهولة ، كما في مثال شركة Federal Express فتستخدم نظام تقييم يطلق عليه إجراء تغذية شاملة SFA وله ثلاث مراحل :

1 - يعطي المسح الشامل أو التقرير لكل موظف .

2 - إجراء جلسة تغذية عكسية بين المدير والمجموعة التابعة له .

3 - خطة العمل في شكل قائمة من الإجراءات التي يتخذها المدير توفر اهتمامات الموظف .

ويحصل المديرون على ورقة عمل تنظيمية تشمل أربعة أعمدة :

1 - ما هي المشكلة أو الأمر ؟

2 - ما هو تحليلك ؟

3 - ما هو السبب ؟

4 - ما الذي يجب فعله ؟

الرؤية البحثية Research Insight : ما مدى فعالية التغذية العكسية التصاعدية من المرؤوسين لمشرفيهم من أجل تحسين سلوك المشرف ؟ ففي دراسة أجريت على 92 مديراً قيَّمهم مرؤوسهم في كل من إدارات تقرير التغذية العكسية التصاعدي الأربعة في عامين ونصف العام . تركز المديرون في أمريكا الشمالية وأوروبا الشمالية وأوروبا وآسيا وأمريكا الوسطى و الجنوبية . وطلب من المرؤوسين تقييم أنفسهم ومديريهم في مسح تألف من 33 تقريراً سلوكياً . وتضمنت التغذية العكسية نتائج من الإدارات السابقة للمسح حتى يمكن تتبع الأداء عبر الزمن .

ووفقاً للباحثين ، وجد أن المديرين الذين كان مستوى آدائهم الأولى منخفضاً قد تحسن بين الإدارات واحد واثنان وتأكد هذا التحسن بعد عامين . وأن التغذية العكسية تسبب التحسن ، ومن هنا كانت أهمية وجود التغذية العكسية .

التغذية العكسية بدرجة 360 درجة 360 Degree Feedback : وهنا يتم جمع بيانات ومعلومات عن الأداء للجميع حتى العميل الخارجي ، وحسب دراسة أجريت أخيراً تبين أن 29% من الموظفين يستخدمون نظام التغذية العكسية 360 درجة ، وآخرين 11% لديهم خطط لتنفيذها بشكل موجز ومختصر ، وهي تستخدم للتدريب والتطوير أكثر من استخدامها لرفع الرواتب والأجور .

ولقد بدأ نظام 360 درجة لإدارة الأداء بفريق من العمالة والإدارة لتحديد واختيار معايير التغذية العكسية ، وتشمل الفئات الدعم الفني والدعم العملي والكفاية التقنية والاستخدام الفعال لعنصر الزمن والاتصال والمبادرة والمرونة وخدمة المستهلك وعلاقات العمل والتقدم وتطوير الذات .

ثم يختار الموظف مقيِّمه من الأفراد غير المتآلفين مع عمله . وقد تشمل أعضاء فريق أو عملاء أو مراقباً أو

تعرّف على قانونك في التوظيف: تقييم الأداء :

Know your Employment Law Appraising Performance

غالباً ما تجد المحاكم عجز نظام التقييم للمنظمة عن وضع الحد لأفعال التميز غير الشرعي في المعاملة ، خاصة في حالات الإهتمام بوقف العمل والإعفاء وميزة الدفع أو بمصاحبة كل ذلك .

وقد تضمن بيان توضيحي وقف القرارات . فقد أصرت المحكمة أن الشركة قد انتهكت القانون **Title VII** عندما أوقفت العديد من الموظفين الإسبان على أساس تقييمات الأداء الضعيف . وقد حكمت المحكمة بأن هذه الممارسة غير شرعية لأن :

1 - الشركة أسست التقييمات على ملاحظات المشرفين الذاتية .

2 - لم تدر وتسجل التقييمات في أسلوب موحد .

3 - إن هناك اثنين من ثلاثة مقيمين الإشراف لم يكونوا على اتصال يومي بالموظفين .

فالتحيز الشخصي والتقييم غير المعقول لأي فرد عال (أو منخفض) والإرتكان إلى الأحداث القريبة فقط تكون بعض الأسباب التي أعطتها المحكمة للإقرار بأن عمليات التقييم للشركة والتصرفات الشخصية التابعة تكون غير عادلة .

وهنا بعض الإرشادات لتطوير عمليات التقييم المصرح بها قانونياً :

1 - وضح بماذا تعني بـ «الأداء الناجح» . وتولي قيادة التحليل الوظيفي لبناء المقاييس والمعايير .

2 - إدمج هذه المقاييس والمعايير داخل أداة التقييم .

3 - وصل معايير الأداء للموظفين ولهؤلاء الذين يقيموهم كتابةً .

4 - عند استخدام مقاييس التقييم البيانية تجنب العادة التجريدية للأسماء (مثل " الولاء " والأمانة ") . مالم تستطع تعريفها في بنود سلوكيات يمكن ملاحظتها .

5 - استخدم تقييمات الإشراف الذاتية كعنصر واحد فقط للتقييم .

6 - درب المشرفين على استخدام أداة التقييم الممكنة . على الأقل دعم المقيمين بتعليمات مكتوبة لاستخدامها مقياساً للتقييم .

7 - اسمح للمقيمين باتصال يومي حقيقي مع الموظفين الذين يقيمونهم .

8 - ابنى تقييماتك على التقييمات المنفصلة لكل أبعاد الاداء للوظيفة . فاستخدام تقييم فردي عام للأداء يكون عادةً غير مقبول للمحاكم والتي تصف مثل هذه الأنظمة بأنها غير واضحة .

9 - كلما أمكن ، اجعل لديك أكثر من مقيم وتولى قيادة مثل كل هذه التقييمات باستقلالية .

10 - إن مقيماً واحداً ليست لديه سلطة لتحديد العمل الفردي .

11 - اعط الموظفين فرصة لعرض وعمل تعليقات وعمل التماس رسمي .

12 - وثق كل المعلومات فبدون استثناء ، تحكم المحاكم بممارسات تقييم الأداء غير الرسمية التي تفتقر إلى الدعم بالوثائق .

13 - أينما تخصص وتدعم بالتوجيه الصحيح لتساعد الذين يقومون بالأداء الضعيف في تحسين أدائهم .

وإذا كانت حالتك تفضي إلى المحكمة ، بأي من هذه الإرشادات سوف تؤثر غالباً على قرار القاضي ؟ في عرض لأكثر من 300 قرار لمحكمة الولايات المتحدة وجدناها توجيهية . الأحكام عكست عدالة وحقاً كانوا غاية الأهمية . فأداء التحليل الوظيفي ، وتدعيم المقيمين بالتعليمات المكتوبة والسماح للموظفين بعرض النتائج والوصول إلى اتفاق بين المقيمين كانوا أربع ممارسات تبدو أكثر تأثيراً وترابطاً . وعلى أي حال قد وضعت المحاكم تشديدات قليلة على الموظفين مصدق عليها رسمياً لعمليات تقييم الأداء .

قائد فريق أو مرؤوساً أو نفسه . ويدار المسح الشامل مع التقارير التي يتم تشكيلها وتحليلها . والتحليل النهائي هو تقرير موجز يلخص تقييمات الفئات المختلفة لتعديل وتنظيم سلوك الموظف .

وفوائد نظام 360 درجة لإدارة الأداء هي أنه عادل وسهل وموثوق فيه . فعدد الشكاوى الخاصة بعملية التقييم قد تضاءلت بسبب المشاعر السلبية الكامنة نحو امتلاك المراقب أو المشرف لكامل السيطرة على المرؤوس ، وهذه المشاعر قد زالت .

مقابلة التقييم: THE APPRAISAL INTERVIEW

لقد بلغ التقييم ذروته تماماً في مقابلة أجريت من أجل التقييم ، حيث يتم اللقاء بين المشرف والمرؤوس لمراجعة التقييم ، وعمل خطط لمعالجة القصور ، ودعم نقاط القوة ، ومثل هذه اللقاءات قد لا تكون مربحة ، نظراً لأن الأفراد قليل منهم يحبون تلقي أو إعطاء تغذية عكسية سلبية . كما أن الإعداد الملائم والتنفيذ الفعال ضروريان بالتالي لإجراء مقابلة التقييم .

أنواع مقابلات التقييم: Types of Appraisal Interviews

هناك أربعة أنواع أساسية لمقابلات التقييم ، ولكل منها هدفها :

نوع مقابلة التقييم :	هدف مقابلة التقييم :
1- الأداء مرض والموظف يرتقي ويتقدم	1- إعداد خطط للتطوير
2 - مرض - بلا ارتقاء	2 - المحافظة على الأداء
3 - غير مرض - قابل للتقويم	3 - تصحيح وتقويم الخطة
4 - غير مرض - وغير قابل للتقويم	4 - إسقاط المقابلة وإبعاد الفرد .

عقد (اتفاقية أداء)

خلال العام القادم ، أعلم أن أهداف مؤسستنا هي . . . .

وأن أهداف القسم الخاص بنا . . . . .وأن أهداف وحدة العمل لدينا و الخاصة بنا هي . . . .

وأن عملائي الداخليين هم . . . . .وحاجاتهم وتوقعاتهم هي . . . . .ولإجراء توزيعي تجاه هذه الأهداف المحددة أعلاه . . . . . .أرى أنه يتوقع مني أن أفعل ما يلي : أهداف ادائي الشخصي هي . . . .

أهدافي لتحسين نظم العمل (وعملياته) هي . . . .

أهدافي لتحسين سلوكيات العمل عندما أتفاعل مع ما يلي . . . . .هي . . . .

وأرى أن هذه الأهداف مقبولة ويمكن تحقيقها ، وإنني سوف أقيم من خلال مصادر ووسائل متعددة (مشرفين - عملاء . . .) والتعويض أو المقابل لأدائي في العمل سيكون قائماً على ما إذا كان هذا الأداء (1) رائعاً (2) أو كفئاً تماماً (3) أو غير مرض .

وأرى أن أشكال وصور التعويض التالية سيتم وضعها في الحسبان :

(1) مكافأة لتحقيق الهدف (2) تشجيع واستغلال لمهاراتي (3) المشاركة مع وحدتي (4) أداء المؤسسة (مشاركة في الربح)

التوقيع (. . . . .) توقيع المشرف (. . . . .)

شكل (9-11) عقد أداء

سادساً: أن تجري مقابلة تقييم فعّالة

كيفية إدارة المقابلة: How to Conduct the Appraisal Interview

يكون الإعداد ضرورياً . استعرض الوصف الوظيفي للفرد ، وقارن الأداء بالمعايير ، واستعرض التقييمات السابقة للموظف . اعط الموظف على الأقل إشعاراً إسبوعياً لعرض عمله وتحليل المشكلات وكلاً من المتطلبات والتعليقات .

حدد موعداً متفقاً عليه تبادلياً للمقابلة ،اسمح بوقت كاف للمقابلة التامة . فالمقابلات مع مجموع العاملين ذوي المستوى المنخفض مثل الموظفين الكتابيين والحفاظ على الطاقم الإداري يجب ألا يأخذ أكثر من ساعة . والمقابلات بموظفي الإدارة غالباً ما تأخذ ساعتين أو ثلاث ساعات . كن واثقاً من أن المقابلة قد أجريت في مكان خاص حيث لا تكون معطلاً .

إرشادات **Guidelines** : هناك أربعة أشياء يجب أخذها في الحسبان وهي :

1 - تحدث في بيانات العمل الموضوعية Talk in terms of Objective Work data : مثل الغياب والتوقفات والتعطلات وسجلات الجودة والتقارير الوصفية والأوامر وسجلات الإنتاجية والمواد المستهلكة والخطوط الزمنية للمهام .

2 - لا تركز على أداء الفرد Don't get Personnal : فمثلاً لا تقل « أنتم بطيئون جداً في إخراج تلك التقارير» بل حاول مقارنة أداء الفرد بمعدل أو بمعيار ما .

3 - شجع الموظف على أن يتحدث Encourage The Person to Talk : فتوقف واستمع لما يقوله واسأله أسئلة صريحة مثل : هل ترى أنه يمكننا تحسين الوضع . . واستخدام أمر كهذا «هيا . . قل رأيك» . . . زدني . . . إلخ .

4 - لا تكن حريصاً وحذراً Don't Tiptoe around : بل تأكد من أن الشخص يمضي ، وقد علم الصواب والخطأ في أدائه . واستقى من الأمثلة له ، وتأكد من أنه يفهم كلامك . واذكر خطة عمل توضح الخطوات والنتائج المتوقعة .

كيف تضمن أن تؤدي المقابلة التقييمية إلى تحسين مستويات الأداء How To EnsureThe Interview Leads To Improved Performance : يجب عليك حل المشكلات ، ووضع أهداف التحسين ، وإعداد جدول زمني لتحقيقها . ولقد وجد الباحثون في دراسة ما أن استجابة الموظف لهذه المقابلة تعتمد على ثلاثة عوامل :

1 - عدم الشعور بأنه مهدد خلال المقابلة .

2 - تتاح له الفرصة لعرض أفكاره ومشاعره للتأثير على سير المقابلة .

3 - أن يوفر له مراقب مجدي وبناء لإدارة المقابلة .

كل هذا كفيل بتحسين مستويات أداء الموظف .

كيف تتعامل مع موظف دفاعي How To Handle a Defensive Subordinate : إن الدفاع مهم ، وهو مظهر مألوف في حياتنا . فعندما يتهم الشخص بالأداء الضعيف ، فأول رد فعل سيكون الإنكار ، وآخرون يردون بالنقد والغضب والعدوانية . على أي حال ، فإن الفهم والتعامل مع الموقف الدفاعي ، هو مهارة تقييمية مهمة . وفي هذا الكتاب (السيكولوجيا الفعالة للمديرين) يرى الباحث النفسي مورتنر فينربيرج Mortimer Feinberg ما يلي :

1 - معرفة أن السلوك الدفاعي عادي .

2 - عدم مهاجمة الموقف الدفاعي للشخص .

3 - إجراء تأجيلي ، حيث من الأفضل عدم فعل شئ على الإطلاق ، حيث يتفاعل الأفراد مع التهديدات المفاجئة بالاختفاء خلف الأقنعة .

4 - اعرف حدودك ، فلا تتوقع حل جميع المشكلات ، خاصة الإنسانية . تذكر أن المشرف لا يتعين عليه أن يكون عالماً نفسانياً ، فاجعل أفرادك يفهمون ويدركون شيئاً والتعامل مع المشكلات النفسية المتعمقة شئ آخر تماماً .

كيف تنتقد أحد المرؤوسين How To Criticize a Subordinate : بإمكانك أن تنتقد الفرد ، بحيث لا يتم جرح كرامته مع تقديم التغذية العكسية على أساس يومي . فلا تنتقد الشخص دائماً وتقول إنه دائماً خطأ ، ويجب أن يكون النقد موضوعياً وخالياً من التحيز من جانبك .

كيف تتعامل مع تحذير رسمي مكتوب How To Handle a Formal Written Warning : وهذا التحذير يخدم غرضين هما :

1 - ليتخلص الموظف من عاداته السيئة .

2 - لكي تدافع عن تقييم الموظف أمام رئيسك (إذا لزم) وأمام المحكمة .

سابعاً: أن تناقش مزايا وعيوب استخدام المقيمين المختلفين لتقييم أداء الفرد

التقييمات عملياً: APPRAISALS IN PRACTICE

ألقت بعض الدراسات الضوء على كيف ولماذا تقيِّم الشركات الموظفين . ففي إحدى الدراسات ، نحو 89% (من 250) عضواً في SHRM أخبروا أنهم طلبوا تقييمات للأداء لكل موظفيهم . نحو 32% قالوا إنهم استخدموا نظام MBO ، 24% استخدموا مقياس التقييم البياني ، 10% استخدموا «الآخر» وحوالى 34% استخدموا نظام المقال الروائي ، وهنا أخذ المقيِّمون طريقة النهاية المفتوحة لوصف سلوكيات موظفيهم . ولا

أحد من هؤلاء استجابوا لاستخدام مقاييس التقييم الثابتة سلوكياً .80% قادوا تقييمات سنوية ، وأكثر الباقي يعملون تقييمات نصف سنوية ، و 92 % طلبوا عرض وفصل التغذية العكسية (المرتدة) كجزء من عمليات التقييم . والمسح الثاني وجد أن من 100 منظمة ضخمة ، 52% تستخدم التقييمات من أجل الترقيات ، و60 % لا تصل التقييمات لدفع الزيادات ، و68 % تقول إنهم حتى لا يصلوا التقييمات لتحديد المكافآت الأخرى مثل الإعلانات . و نحو النصف استخدموا التقييمات من أجل التخطيط للخلافة .

الباحث أثناء مقابلة التقييم	نعم	لا
• هل ناقشت كل هدف أو شيء أنشئ لهذا الموظف ؟	☐	☐
• هل أوضحت أنت والموظف حدود الاتفاق ؟ وعدم الاتفاق ؟	☐	☐
• هل تناولت أنت والموظف كل المهارات الإيجابية والعادات والإنجازات		
وحدود التزايد . . إلخ ؟ هل أثبت إنجازات الموظف ؟	☐	☐
• هل أعطيت الموظف شعوراً بما تفكر فيه من إمكانيته أو قدرته ؟	☐	☐
• هل كنتما واضحين في حدود التطوير الضرورية ؟ والمتوقعة ؟	☐	☐
والمطلوبة ؟ والمرغوبة ؟	☐	☐
• ما التدريب أو توصيات التطوير التي اتفقت عليها ؟	☐	☐
• هل أشرت إلى نتائج عدم الإذعان إذا كان مناسباً ؟	☐	☐
• هل وضعت أهدافاً جيدة لفترة التقييم القادمة ؟	☐	☐
• هدف	☐	☐
• محدد	☐	☐
• قابل للقياس	☐	☐
• هل وضعت معياراً لاستخدامه في التقييم ؟	☐	☐
• وإطار الوقت ؟	☐	☐
• هل حددت موعد التقييم القادم ؟	☐	☐
• هل أقررت ماذا سيكون جزاؤك ؟ وهل الموظف وافق على جزائه ؟	☐	☐
• هل فكرت من أجل جهود الموظف ؟	☐	☐

شكل (9-12) الباحث أثناء مقابلة التقييم

إيجاد لأداء الكلي لعملية الإدارة: CREATING THE TOTAL PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS

نرى في العديد من المنظمات ، أن تقييم الأداء يكون فقط جزءاً من عملية الإدارة للأداء الكلي للشركة . وبإحساس ، فقد بدأت إدارة الأداء بالخاتمة وعمل المؤخرة . فتقول الإدارة العليا " ما هي إستراتيچيتك؟ وما هي أهدافنا ؟ فكل مدير في سلسلة القيادة بالتالي يسأل " ماذا يعني ذلك بالنسبة للأهداف التي نضعها للموظفين؟ وبالنسبة للكفاءات التي يجب أن يعرضوها ؟ ومن أجل كيف ندربهم ونقيِّمهم ونرقيهم ونكافئهم ؟

ربما أفضل طريقة لتوضيح كيف تخلق أداء كاملاً لعملية الإدارة أن تنظر إلى كيف أن شركة استخدمت نظام TRW .

تحسين الإنتاجية من خلال نظام HRIS.. نظام إدارة الأداء الجديد: Improving Productivity Through HRIS: Trw's New Performance Managemen System

ومع حوالي 100,000 موظف في 36 دولة في خمس قارات ، فإن إدارة تقييمات الموظفين وإدارة الأداء عملية معقدة في شركة مثل TRW . فمنذ سنوات عديدة ، كانت الشركة غارقة في الديون . وعرفت الإدارة العليا لـ TRW ذلك لأخذ خطوات لجعل الشركة أكثر منافسة وقيادة الأداء . في الوقت الذي استخدمت فيه أكثر أقسام الشركة بعداً أنظمة التقييم المؤسسة على أوراقها . وقد قررت الإدارة العليا أن نظام إدارة الأداء لشبكة الشركة كانت أولوية عليا .

وقد حددت الإدارة العليا فريقاً خاصاً وكلفته بخلق نظام إدارة الأداء " لشركة واحدة ، و نظام واحد " ويتكون الفريق من العديد من خبراء تكنولوچيا المعلومات ، وممثلين لمفتاح HR من وحدات العمل . لأن أعضاء الفريق موزعون حول العالم وكان الفريق واجتماعات الفريق شبكة مؤسسة وحيوية بشكل كامل . وكان هدفهم التطوير السريع لنظام إدارة الأداء الذي كان مترابطاً في الموظفين في كل منظمة بعيدة لـ TRW تستطيع استخدام نفس النظام . وأيضاً اضطرت لأن تكون شاملة في أنها أدمجت العناصر المتنوعة لإدارة الأداء داخل نظام فردي عام . وبالنسبة لـ TRW فقد شملت هذه العناصر ضبط الأهداف ، وتقييم الأداء والتطوير الاحترافي وتخطيط التعاقب .

فقد خلق الفريق نظاماً مباشراً ، ويستطيع أحد من مشرفي وموظفي الشبكة العالمية لـ TRW أن يدخل ويستعرض حقائقهم إلكترونياً . (ومن ثم خلق الفريق نظاماً مؤسساً على دراسة متماثلة للاستخدام عن طريق الموظفين في الخارج الذين لم يعبروا بسهولة إلى الشبكة) فنظام إدارة الأداء على شبكة الإنترنت شمل المعلومات كما في شكل (9-13) . ولتسهيل التدوين في صفحات الاستمارة المباشرة . فقد صنع الفريق مرشداً يقود المستخدم من خطوة إلى خطوة . أيضاً يشمل النظام أيام الدفع المثبتة ، وسحب القوائم

لأسفل . فمثلاً ، في منطقة «القوى المعروضة «فإن قوائم السحب لأسفل تسمح للمستخدم لأن يختار كفاءات خاصة مثل » الفطنة المالية) .

وعملياً ، يستطيع إما الموظف أو المدير أن يبعث على عملية إدارة الأداء بإكمال التقييم وإرساله للآخر (على الرغم أنه عادةً ما يبدأ الموظف العملية) . وذات مرة أنهى الموظف الاستمارة المفتوحة ، فأنذر البريد الإلكتروني الناتج عن النظام المدير بأن الاستمارة جاهزة للعرض . وبالتالي فنهايتي نناغم التقييم بالالتقاء في شخص وبالتفاعل المباشر .

الصفحة (1) بيان شخصي / ذاتي	تعليقات الموظف .
- معلومات إثبات الهوية	أداء شامل - تقييم وتعليقات شاملة للمدير
- التعليم	الصفحة (4) تلخيص للتطوير
- تلخيص للخبرة	قوى معروضة
الصفحة (2-3) تلخيص الأداء	فرص التطوير
إنجازات مضادة لأهداف العام السابق	أهداف الأداء لعام مقبل
تعاملات TRW	أنشطة تطوير احترافية لعام مقبل
مبادرات TRW	احتمال / أوضاع مستقبلية (منظور الموظف)
القيادة / التباين الأخلاقي والقانوني والتأثر الثقافي .	احتمال / أوضاع مستقبلية (منظور المدير)
أنشطة التطوير الاحترافية للعام السابق	توقف إلكتروني من كل من الموظف والمدير

شكل (9-13) المعلومات المطلوبة لنظام إدارة الأداء على شبكة الإنترنت.

وقد أنتج نظام إدارة الأداء فوائد عديدة . فقد ركزت انتباه كل فرد على أداء الهدف المدفوع ، وتحديداً على ما يحتاجه الموظف لعمل ليشترك في تحقيق أهداف TRW الإستراتيجية ، فقد حددت أن احتياجات التطوير متعلقة بكل من احتياجات TRW وللموظف . وتعطي المديرين حق الدخول الفوري لبيانات أداء الموظفين . (فمثلاً بالضغط على مهمة «إدارة الموظفين» على النظام المباشر ، يستطيع المديرأن يرى نظرة شاملة على شاشة الكمبيوتر لوضع التقييم لكل من مرؤوسيه) . وتعطي كل المديرين مدخلاً لقواعد البيانات للموظفين (لذلك ، وعلى سبيل المثال ، فالبحث عن مهندس بمهارات اللغة الصينية يأخذ فقط بضع دقائق) ويسمح النظام للمدير أن يستعرض سريعاً احتياجات التطوير لكل موظفيه . وتكون النتيجة متكاملة ، تطوير موظف مسيرٍ بهدف وعملية إدارة أداء التقييم .

الخلاصة : SUMMARY

1 - أغلب الشركات لديها وسائل رسمية وغير رسمية لتقييم أداء موظفيها . فتقييم الأداء يعني تقدير اتجاه الموظف أو الأداء السابق المتصل بمعايير أدائه .

2 - نحن نعرف إدارة الأداء كعملية توحد وضع الأهداف ، وتقييم الأداء والتطوير داخل نظام فردي عام ، والهدف هو ضمان أن يكون أداء الموظف مدعماً (أهداف الشركة الإستراتيجية) .

3 - تشمل إدارة الأداء خلال الممارسات ما يحدده المدير لأهداف وعمل الموظف ، وتطور طاقات الموظف وتقييم وتكافئ جهود الفرد .

4 - يجب أن تقيِّم المنظمة بالضبط ما نوع الأداء الذي يُقاس . ربما تفضل المنظمة " الأبعاد الشاملة " مثل الجودة والمقدار أو تقييم الأداء على المهمات الفعلية للوظيفة . ومع التقييمات المبنية على الكفاءة تكون الفكرة أن نركز على المدى الذي يظهر فيه الموظف الكفاءات التي تقيِّمها المنظمة لهذه الوظيفة . وربما أيضاً تريد المنظمة أن يقيَّم الموظف بناءً على المدى الذي يحقق فيه أهدافه .

5 - تشمل أدوات تقييم الأداء تقييماً بيانياً BARS ، MBO ، طريقة الحادثة الحرجة وطرق الكمبيوتر وشبكة الإنترنت .

6 - أن تكون حذراً لمشاكل التقييم ، لأن تشمل معايير غير واضحة ، وهالة التأثير والميل المركزي ، ومشاكل التساهل والتشدد والمحاباة .

7 - ربما يريد أغلب المرؤوسين شرحاً محدداً أو أمثلة متعلقة بلماذا يقيِّموا عالياً وانخفاضاً ، ومن أجل ذلك يتم عمل تصنيف سجل بالحوادث الحرجة الإيجابية والسلبية المقيدة .

8 - هناك ثلاثة أنواع لمقابلات التقييم : غير مرضٍ ، ولكن قابلاً للتقويم ، مرضٍ بلا ارتقاء ، مرضٍ وقابل للارتقاء .

9 - لكي يتسبب التغير البنائي في سلوك الموظف ، استدعى الفرد ليتحدث في المقابلة . استخدم أسئلة غير محددة ، وعين الأسئلة في حدود المشكلة ، استخدم سؤالاً قيادياً واستخدم أسئلة لكي تحاول أن تفهم المشاعر المختفية تحت ما يقوله الفرد وصرح بآخر نقطة للفرد كسؤال . وعلى الوجه الآخر ، لا تعمل بكل الحديث ، ولا تستخدم أسئلة محاصرة ، لا تكن قاضياً ، ولا تعطي توجيهاً خالصاً ولا تتورط باستدعاء الاسم ، والتهكم أو السخرية .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1 - ما الهدف من تقييم الأداء؟

2 - ناقش مزايا وعيوب أربع أدوات لتقييم الأداء .

3 - اشرح كيف تستخدم طريقة الترتيب المتعاقب ، وطريقة المقارنة المزدوجة وطريقة التوزيع الجبري .

4 - اشرح بكلماتك كيف تشرع في تطوير مقياس تقييم مثبت سلوكياً .

5 - اشرح المشاكل التي يجب تجنبها في تقييم الأداء .

6 - ناقش المزايا والعيوب لاستخدام المقيِّمين المحتملين المختلفين لتقييم أداء الفرد .

7 - قارن وقس إدارة الأداء وتقييم الأداء .

8 - جاوب على السؤال «كيف يجب أن تأتي بالمطلوبين للمقابلة ليتحدثوا أثناء مقابلة التقييم ؟» .

أنشطة فردية وجماعية: INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1 - بالعمل الفردي أو في جماعات ، طوِّر مقياس تقييم بياني للوظائف التالية : السكرتير ، الأستاذ ، عامل ، مساعد ، استشاري .

2 - بالعمل الفردي أو في جماعات ، صف المزايا والعيوب لاستخدام طريقة تقييم التوزيع الإجباري لأساتذة الجامعة .

3 - بالعمل الفردي أو في جماعات ، طوِّر في فترة أسبوع تغطية ميل الحوادث الحرجة لأداء الفصل الدراسي لأحد معلميك .

4 - فهرس «اختبار التعيينات» لـ HRCI في آخر الكتاب ، تسجل المعرفة لشخص يدرس من أجل امتحان شهادة HRCI يحتاج في كل منطقة لإدارة الموارد البشرية (مثل الإدارة الاستراتيجية ، وتخطيط قوى العمل ، تطوير المورد البشري) . في جماعات من أربعة أو خمسة طلاب ، اعملوا أربعة أشياء :

(أ) استعرضوا الفهرس الآن .

(ب) حددوا المادة في هذا الفصل التي تتصل بالمعرفة المطلوبة التي يسجلها الفهرس .

(ج) اكتبوا أربعة اختبارات متعددة لأسئلة الامتحان على هذه المادة والتي تعتقدون أنها مناسبة للإدراج في امتحان HRCI .

(د) إذا سمح الوقت ، يقوم أحد الأشخاص من فريقك بإرسال أسئلة فريقك أمام الفصل ، وبذلك يستطيع الطلاب في الفرق الأخرى أخذ أسئلة امتحان بعضهم البعض .

(هـ) كل أسبوع مثل ساعة العمل ، أثناء فصل 2004 بالتليفزيون ، أخبر Donald Trump «تلميذ مبتدئ» «إنك مفصول» . افحص الوقائع الحالية لعرض تلميذ Donald Trump وجاوب : مانظام تقييم الأداء الذي استخدمه Mr.Trump وهل تعتقد أن هذا نتج عن تقييمات صحيحة ؟ ما التكنيكات المناقشة في هذا الفصل التي تبدو ليطبقها ؟ كيف يجب أن تقترح أن يغير نظام تقييمه لجعله أكثر فاعلية ؟

تمرين تجريبي: EXPERIENTIAL EXERCISE

تصنيف معلم : Grading The Professor

- **الغرض** : الهدف من هذا التمرين ، أن يعطيك تمريناً في تطور واستخدام شكل تقييم الأداء .

- الفهم المطلوب : أن تطور شكل تقييم الأداء للمعلم ، ويجب لذلك أن تكون عالماً جيداً بمناقشة تقييمات الأداء في هذا الفصل .

- كيف تكوّن التمرين / التعليمات : قسّم الفصل إلى مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب

- التعليمات :

1 - أولاً : بناءً على ما تعرفه الآن عن تقييم الأداء ، هل تعتقد أن شكل (9-1) يكون مقياساً فعالاً لتقييم المعلمين ؟ لماذا نعم ؟ ولماذا لا ؟

2 - التالي ، يجب أن تطور مجموعتك أدواتها لتقييم أداء المعلم . قرر أياً من أدوات التقييم (مقاييس التقييم البيانية ، الترتيب المتعاقب ، أو غيره) تستخدمها ، وبالتالي صمم الأداة نفسها .

3 - التالي ، اختر شخصاً متحدثاً من كل مجموعة يضع أداة التقييم لمجموعته على السبورة . كيف يكون تشابه الأدوات ؟ هل كلهم يقيسون بنفس العوامل ؟ أي العوامل تظهر أكثر غالباً ؟ وأيهما تعتقد أكثر الأدوات فعالية على السبورة ؟

4 - يجب أن يختار الفصل أعلى 10 عوامل من أدوات التقييم المعروضة لعمل ما يكتشف الفصل أنه أكثر الأدوات فعالية في تقييم أداء المعلم .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

تقييم السكرتارية في جامعة: Appraising the Secretaries at Sweetwater

عُيِّن Rob Winchester حديثاً بدلاً من رئيس الشئون الإدارية لجامعة Sweetwater العامة ، وقد وجد مشاكل مرهقة بعد بداية عمله بالجامعة . بعد ثلاثة أسابيع لحق بالخارج في سبتمبر ، وأخبر رئيس Sweetwater ، رئيس Rob أن إحدى أولى مهماته تكون تحسين نظام التقييم المستخدم لتقييم الأداء الكتابي والسكرتاري لجامعة Sweet water . وبوضوح ، فإن الصعوبة الرئيسة كانت أن تقييم الأداء كان تقليدياً مرتبطاً مباشرة بزيادات الراتب المعطاة في نهاية العام . ولذلك فإن أغلب المديرين كانوا أقل دقة عندما استخدموا أشكال التقييم البياني ، والتي كانت الأساس لتقييم الهيئة الكتابية . وفي الحقيقة ، ماذا كان يحدث عادةً لتقييم كل مدير ببساطة كاتبه أو سكرتيره بممتاز " فهذا وضّح الطريقة لكل الهيئة المدعمة لتسلم لزيادة الحد الأقصى للدفع كل عام .

ولكن ميزانية الجامعة الحالية لا تحوي ببساطة مالاً كافياً لتنشئ زيادة سنوية قصوى أخرى لكل عضو بالهيئة . أكثر من ذلك فقد شعر رئيس Sweetwater أن عادة تزويد التغذية العكسية (المرتدة) الضعيفة لكل سكرتير على أدائه السنوي لا يكون منتجاً ، لذلك فقد طلب من الرئيس البديل الجديد أن يراجع النظام .

وفي أكتوبر ، أرسل Rob مفكرة إلى كل المديرين يخبرهم بأنه في المستقبل لا ينبغ أي مدير مستقل يجب أن نقيم أكثر من نصف السكرتارية بممتاز . وهذه الحركة ، في التأثير ، أجبرت كل مشرف أن يبدأ ترتيب السكرتارية لديه حسب جودة الأداء . وقد قابلت مفكرة الرئيس البديل اعتراضاً واسع النطاق في الحال من المديرين الذين كانوا خائفين من أن ينصرف العديد من السكرتارية لوظائف أكثر ربحاً في الإنتاج الخاص . ومن السكرتارية الذين شعروا بأن النظام الجديد غير عادل ، وقلل فرصة كل سكرتير في تسلم زيادة قصوى في الراتب . وبدأت حفنة من السكرتارية تتجمع بهدوء أمام منزل الرئيس خارجاً من حرم الجامعة . فالتجمع ، علاقات ساخرة من مديرين ساخطين وشائعات تهديد بالتباطؤ من السكرتارية (هناك نحو 250 في الحرم) جعلوا Rob Winchester يتعجب ، ما إذا صنع القرار الصحيح يتكون التوزيع الإجباري . بالرغم من أنه قد عرف أن هناك قليلاً من خبراء الأداء في مدرسة إدارة الأعمال ، لذلك فقد قرر تحديد موعد معهم لمناقشة الأمر .

وتقابل معهم في الصباح التالي . وشرح الموقف كما يراه : فقد أنشئ نظام تقييم الأداء الحالي عند أول عشر سنوات من فتح الجامعة ، وتطور شكل التقييم مبدئياً بلجنة السكرتارية . وتحت هذا النظام ، ملأ مدير Sweetwater الاستمارات مشابهة للمقدم في (جدول 9-2) . وذات مرة في تقييم سنوي (في مارس) اصطدم بمشاكل كأنها في الحال ، حيث إنه كان واضحاً من البداية أن المديرين تنوعوا كثيراً في تفسيراتهم لمعايير الوظيفة ، وأيضاً في كيف ملأوا الاستمارات بضمير حي ، وأشرفوا على السكرتارية لديهم . وعلاوة على ذلك ، في نهاية أول عام أصبح واضحاً لكل فرد أن زيادة راتب كل سكرتير مرتبطة مباشرة بتقييم شهر مارس . فمثلاً ، هؤلاء المقيَّمون «بالامتياز» تسلموا زيادات قصوى ، وهؤلاء المقيَّمون بـ «جيد» تسلموا زيادات أقل ، وهؤلاء الذين لم يعطوا هذه أو ذاك تسلموا فقط زيادات تكاليف المعيشة الشاملة لمستوى الجميع . حيث إن الجامعات في العموم وجامعة Sweetwater خاصة ، دفعت بعض الرواتب الأقل من هؤلاء الذين يخيمون على الصناعة الخاصة ، وغادر بعض السكرتارية في غضب هذا العام الأول . ومنذ ذلك الوقت فإن أغلب المديرين قيموا ببساطة كل السكرتارية الممتازة لكي يقللوا انقلاب هيئة العمل ، وبالتالي ضمان كل زيادة قصوى . وفي العملية ، تجنبوا أيضاً المشاعر القاسية المرتفعة بفروقات الأداء المهمة وبطريقة أخرى البارزة من قبل المديرين .

وقد اتفق اثنان من الخبراء على اعتبار المشكلة ، وفي أسبوعين رجعوا إلى الرئيس البديل بالتوصيات التالية :

أولاً : الشكل المستخدم لتقييم السكرتارية غير كامل بشكل كاف . فمن غير الواضح ما يعنيه «ممتاز » أو «جودة العمل» ، على سبيل المثال ، وقد أوصوا بشكل بدلاً من (شكل 9-3) .

بالإضافة إلى : أنهم أوصوا أن يلغي الرئيس البديل مفكرته السابقة ، وليست أطول من محاولة لإجبار مديري الجامعات ليقيموا اعتباطاً على الأقل نصف السكرتارية لديهم كشئ أقل من الممتاز .

وقد أشار الخبيران في الحقيقة إلى أن هذا كان إجراء غير عادل ، حيث إنه كان من الممكن أن يحرر من الاتهام أن يمتلك كل مدير مستقل أعضاء في الهيئة كلهم أو فعلياً كلهم ممتازون- أو من المحتمل ، بالرغم من أنه أقل احتمالاً ، كلهم أقل من المعيار . وقال الخبيران إن الطريقة التي تجعل كل المديرين يأخذون عملية التقويم أكثر جدية كانت وقف الحرمان من زيادات الراتب . وبكلمات أخرى ، فقد أوصوا أن كل مدير يملأ الاستمارة كما في شكل (9-3) لكل سكرتير على الأقل مرة في السنة ، وبالتالي يستخدم هذا الشكل كأساس لقسم الاستطلاع . ويجب أن تجري زيادات الراتب على بعض الأساس ، بالإضافة إلى تقييم الأداء ، ولذلك يجب ألا يتردد المديرون طويلاً لملء استمارات التقييم بأمانة .

وقد شكر Rob الخبيرين ، ورجع لمكتبه ليفكر في توصياتهم . بعض التوصيات (مثل تغيير شكل التقييم الجديد من أجل كبار السن) بدت له لتعتبر بالشعور . ومع ذلك ، مازالت لديه شكوك جادة فيما يتعلق بفعالية لأي شكل تقييم بياني ، خاصة إذا كان يقرر في فضل طريقة توزيع الترتيب الإجباري .

التوصية الثانية للخبراء : وقف حرم التقييمات لزيادات الرواتب الأوتوماتيكية – فتخلق شعوراً بل على الأقل أظهرت واحدة من المشاكل العملية جداً : فإذا زاد الراتب وكان ليس على أساس تقييمات الأداء ، فبناءً على أساس ماذا يكونون ؟

وقد بدأ يتعجب إذاً ما كانت توصيات الخبراء ببساطة لم تكن مبنية على نظريات آتية من برج عاجي .

الأسئلة: Questions

1 - هل تعتقد أن توصيات الخبراء سوف تكون كافية لكي يملأ أغلب المديرين أشكال التقييم تماماً؟ لماذا نعم ؟ ولماذا لا ؟ وما الأفعال التقليدية (إن وجدت) تعتقد ستكون ضرورية ؟

2 - هل تعتقد أن الرئيس البديل Winchester يكون في حال أفضل بإسقاط أشكال التقييم البياني ، مستعيضاً بواحد بديل من التكنيكات الأخرى التي ناقشناها في هذا الفصل ، مثل طريقة الترتيب ؟ ولماذا ؟

3 - ما نظام تقييم الأداء الذي يجب تطوره من أجل السكرتارية إذا كنت مكان Rob Winchester ؟ احتفظ بإجابتك .

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة كارتر للنظافة: Carter Cleaning Company

تقييم الأداء:

بعد قضاء أسابيع عديدة في الوظيفة ، ذُهل Jennifer لاكتشاف أن والده شكلاً ، لم يقيِّم أداء أي موظف لكل السنوات التي تولى فيها العمل . فوضع Jack كان أنه«لديه مائة شئ لأعلى أولوية لكي يتعهد

بها» ، مثل إعلان المبيعات ، وتخفيض الأسعار . وعلى أي حال ، فالعديد من الموظفين لم يبقوا بقربه مقدارا طويلاً كافياً ليكونوا قابلين للتقييم بأي طريقة كانت . وإلى جانب ذلك ، يزاحم Jack العمال اليدويين مثل هؤلاء الذين يقومون بالضغط والتنظيف يحصلون دورياً على التغذية العكسية (المرتدة) الإيجابية في كلمات من الإطراء من Jack للأداء الجيد للعمل ، أو النقد ، أيضاً من Jack ، إذا الأشياء لا تبدو صحيحة أثناء واحدة من انتقالاته الدورية عبر المخازن . وبالمثل ، فلم ينف Jack أبداً حول إبلاغ مديريه عن مشاكل المخزون ، لذلك فهم أيضاً حصلوا على بعض التغذية العكسية (المرتدة) حيث يكونون .

وبصرف النظر عن هذه التغذية العكسية (المرتدة) غير الرسمية ، فإن Jennifer يعتقد أن طريقة التقييم الرسمية مطلوبة أكثر . فهي تعتقد أن هناك معايير مثل الجودة والكمية و الحضور ودقة المواعيد يجب أن تقيِّم دورياً حتى لو أن عاملاً مدفوعاً بمعدل جزئي . أكثر من ذلك ، فقد تشعر فعلاً بقوة أن المديرين يحتاجون إلى قائمة بمعايير الجودة للمواد مثل نظافة المخازن ، والكفاءة ، والأمن ، والتقيد بالميزانية التي يعرفون أنها مقيَّمة رسمياً .

ترجمة إستراتيجية داخل سياسات HR وحالة مطبقة :
Translating Strategy into Hr Policies and Practice Case
فندق باريس: The Hotel Paris

نظام إدارة الأداء الجديد :

إن الاستراتيجية التنافسية لفندق باريس هي " لتستخدم خدمة نزيل ذي شأن لتميز مميزات فندق باريس ولتزيد بذلك مدة الإقامة ورجوع معدل النزلاء وبالتالي زيادة الدخل والعملية المكسبية " فيجب أن يحرر مدير Lisa Cruz HR سياسات وظيفية وأنشطة تدعم هذه الإستراتيجية المنافسة ، باستنباط سلوكيات وكفاءات الموظف المطلوب .

فقد عرفت Lisa أن نظام تقييم الأداء لفندق باريس مهجور ، عندما فتح المؤسسون فندقهم الأول ، أرادوا مستودع إمداد لمكتب العمل ، واشتروا ورق استمارات تقييم الأداء . فالمقاس التسلسلي للفندق يستخدم ذلك الورق إلى هذا اليوم . كل استمارة صفحتين جانبيتين . ويشير المشرفون إلى ما إذا كان أداء الموظف في بنود من خواص قياسية متنوعة شاملة كمية العمل وجودة العمل والقدرة الاعتمادية كانت ممتازة وجيدة وعادلة أو فقيرة وعرفت Lisa هذا . من بين اختلالات أخرى ، فأداة التقييم هذه لم تجبر إما الموظف أو المشرف ليركزوا التقييم على النطاق الذي يساعد فيه الموظف فندق باريس ليحقق أهدافه الإستراتيجية . فقد أرادت نظاماً والذى ركز انتباه الموظف على عمل هذه الأفعال والتي يجب أن تساعد في مساعدة تحقيق الشركة لأهدافها . فمثلاً ، في بنود خدمة العميل المتطورة . أرادت Lisa وفريقها أيضاً نظام إدارة أداء يركز على كل من الكفاءات والأهداف . وفي تصميم النظام الجديد ، كانت نقطتهم في البداية مواصفات الوظيفة الذين عملوها من أجل موظفي الفندق . هذه المواصفات أيضاً شملت الكفاءات المطلوبة . وبناءً عليه ، فإن استخدام شكل مشابه لشكل 9-5 ، فإن تقييمات موظفي الكتابة في المكتب الرئيس الآن تركز على الكفاءات مثل «كن قادراً على تسجيل أو بحث النزيل في خمس دقائق أو أقل» . فأغلب تقييمات موظفي الخدمة تشمل الكفاءة «كن قادراً على إظهار الصبر ودعم النزيل بهذا حتى عندما تكون مشغولاً بأنشطة أخرى» ، وهناك كفاءات أخرى مطلوبة . فمثلاً ، أراد فندق باريس كل موظفي الخدمة أن يعرضوا المبادرة في مساعدة النزلاء ، لأن يكون عميل مسير ولأن يكونوا ممثلي الفريق (في بنود من مشاركة المعلومات وأفضل الممارسات) . فكل من هذه الكفاءات تشتق من هدف الفندق من أن يصبح أكثر تيسيراً للخدمة .

الأسئلة: Questions

1 - هل يكون Jennifer محقاً بشأن الاحتياج لتقييم العمال رسمياً ؟ والمديرون ؟ لماذا نعم أو لماذا لا ؟

2 - طَوّر طريقة تقييم الأداء للعمال والمديرين في كل مستودع .

الأسئلة : Questions

1 - التقط إحدى الوظائف ، مثل موظف الكتابة للمكتب الأمامي . بناءً على أي معلومات (شاملة مواصفات الوظيفة التي وضعتها في الفصول الأخرى) تكتب قائمة المهام والكفاءات ومعايير الأداء للوظيفة المختارة .

2 - بناء على ذلك ، ضع استمارة تقييم الأداء لتقييم تلك الوظيفة .

الفصل العاشر

إدارة المسار المهني

MANAGING CAREERS

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - أن تقارن بين تركيز إدارة الموارد البشرية على التخطيط التقليدي للقوى العاملة، والتخطيط الموجه بالمسار المهني.

2 - أن تشرح دور كل من المدير والمنظمة في إدارة المسار المهني.

3 - أن تصف القضايا والأمور الواجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات الترقيه.

4 - أن تصف الوسائل لتعزيز التنوع في العمالة من خلال إدارة المسار المهني .

5 - أن تجيب عن السؤال: كيف يمكن لعملية تطوير المسار المهني أن تدعم وتزيد من التزام الموظف.

عند استعراضها للاتجاهات الديموجرافية ، أدركت سلسلة CVS الصيدلانية أن لديها مشكلة . وكسلسلة بيع بالتجزئة ، فقد اعتمدت CVS على جيش من الأفراد صغار السن للعمل في متاجرها لإعادة تعبئة الرفوف ، أو العمل كمحصلين للنقود ، أو العمل ككتبة في أقساط المتجر المختلفة . وتمثلت المشكلة في أن تركيبة قوة العمل داخل السلسلة أصبحت تضم عدداً أكبر من الأفراد كبار السن بالمقارنة مع الشباب منهم . وقد أدركت إدارة سلسلة CVS أنها في حاجة إلى إعادة النظر في تلك التركيبة لقوة العمل .

لقد كان تركيز الفصل التاسع على تقييم أداء الموظفين . ولكن بعد تقييم الأداء ، فإنه من الصواب أن تبدأ الإدارة في التعامل مع القضايا والأمور المرتبطة بالمسار المهني للموظفين . إن الهدف الرئيس لهذا الفصل ، هو تقديم يد العون لك لكي تصبح أكثر فعالية في إدارة المسارات المهنية للموظفين لديك . فنحن نناقش أدوار الموظف والمدير والمنظمة في تطوير المسار المهني ، وكذلك الإجراءات التي تتخذ في إدارة عمليات النقل والترقيات . وأيضاً ستتم مناقشة تعزيز التنوع من خلال إدارة المسار المهني ، وأخيراً نستعرض

خطوات إدارة المسار المهني التي يمكن لصاحب العمل أن يقوم بها لدعم وزيادة التزام الموظف . ونستعرض في ملحق هذا الفصل أساليب وأدوات محددة لها علاقة بالمسار المهني للموظف . ويستكمل هذا الفصل ، الجزء الثالث من الكتاب ، والذي يتناول كلاً من التدريب وتقييم الأداء ، وتطوير المسار . وبعد قيامك بعملية تدريب وتقييم أداء الموظفين ، ستكون في حاجة إلى طرح تساؤل عن كيفية دفع أجورهم . وهذا الموضوع ستتم تغطية جوانبه في الفصول الثلاثة القادمة .

أساسيات إدارة المسار المهني: THE BASICS OF CAREER MANAGEMENT

يُقصد بالمسار المهني مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية ، ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم ، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه .

إن أصحاب الأعمال لهم تأثير قوي على المسارات المهنية للموظفين . فالبعض فيها يبدأ في عمليات رسمية لإدارة المسارات المهنية ، والبعض الآخر لايقوم بالكثير في هذا الشأن . ويمكن تعريف إدارة المسار المهني Career Management على أنها عملية تمكين الموظفين من الإدراك والفهم الأفضل لمسارهم المهني والعمل على تطوير مهارات ذلك المسار ، وكذلك اهتماماتهم ، واستخدام هذه المهارات والاهتمامات بشكل أكثر فعالية داخل الشركة ، وبعد تركهم لها . وربما تتضمن الأنشطة المحددة للمسار المهني توفير تقييمات واقعية للأداء موجهة بالمسار المهني ، الاستعانة بنظم الوظائف المفتوحة ، وتقديم أنشطة رسمية لتطوير المسار المهني . أما تطوير المسار المهني Career Development فهو عبارة عن سلسلة من الأنشطة تمتد على طول حياة الموظف (مثل ورش العمل) التي تساهم في استكشاف وتوطيد ونجاح وإتمام المسار المهني . أما تخطيط المسار المهني Career Planning فهو عبارة عن العملية المدروسة أو المتأنية التي من خلالها يصبح الفرد واعياً ومدركًا لمهارته الشخصية ، واهتماماته ، ودوافعه ، وبعض السمات الأخرى ، والاستحواذ على المعلومات على الفرص والاختيارات ، وتحديد الأهداف ذات العلاقة بالمسار المهني . ووضع خطط العمل لتحقيق أهداف محددة .

المسارات المهنية في الوقت الحاضر: Careers Today

تختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي (المهني) عما كانت عليه من قبل ، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في شركة أو شركتين على الأكثر . أما في الوقت الحالي ، فإن عمليات الاندماج ، والتوريد الخارجي ، وتجمع الشركات وتقريباً التخفيضات اللانهائية في أحجام المنظمات قد غيرت قواعد اللعبة ، على الأقل بالنسبة لمعظم الناس .

وما زال الكثير من الأفراد ينتقلون من وظيفة لأخرى . ولكن في غالب الأحوال يجدون أن عليهم إعادة اكتشاف re-invent أنفسهم من جديد ، وهكذا ، فإن مندوب المبيعات ، الذي تم الاستغناء عنه نتيجة

اندماج شركة في شركة أخرى ، يمكن أن يغير مساره المهني للسنوات القليلة القادمة كمحاسب في شركة للمحاسبة .

وكما يختلف المسار المهني في الوقت الحاضر عما كان عليه منذ سنوات قليلة . فمع تزايد عدد النساء اللاتي ينتهجن مسارات مهنية وإدارية ، كان على الأسر أن توازن بين التحديات المصاحبة للضغوط المزدوجة للمسار . وفي نفس الوقت ، فإن مايريده الناس من مساراتهم يبدو أنه قد تغير . وحيث إن الطفرة في المواليد - الذين سيتقاعدون خلال عشر سنوات أو أكثر - والتي بها ولدرجة كبيرة تأثرت الوظائف وأصحاب الأعمال وأولئك الذين دخلوا سوق العمل فإنهم غالباً في الوقت الحاضر يثمنون إلى حد كبير ترتيبات العمل التي توفر فرصاً أكبر تمكنهم من الحصول على حيوات متوازنة . وكل هذه التغيرات كانت لها تداعياتها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية .

فمنذ سنوات قليلة مضت ، فإن الافتراض - «العقد النفسي» بين المنظمة والعاملين «كان غالباً» عليك بتقديم الولاء لنا ، ونحن سنهتم بك . أما في الوقت الحالي ، فالعاملون يدركون أنه ينبغي عليهم أن يهتموا بأنفسهم . ولقد بدا أن العقد النفسي أصبح «إني سأفعل ما في وسعي من أجلك» وفي المقابل ، «فإني أتوقع أن تمدني وتوفر لي فرصاً للتدريب والتطوير والتعليم أو التي تجعلني مستعداً لليوم الذي ينبغي أن أترك مكاني في المنظمة ، ولكي يصبح لدى نمط الحياة المتوازن الذي استحقه» .

جدول (10-1) المقارنة بين وجهة النظر التقليدية وتطوير المسار المهني

نشاط الموارد البشرية	وجهة النظر التقليدية	تطوير المسار المهني
- تخطيط الموارد البشرية .	-تحليل الوظائف ، المهارات ، المهام - الحاضر والمستقبل - المشروعات المطلوبة - استخدام بيانات إحصائية .	- يضيف معلومات عن الاهتمامات الفردية والأولويات أو الأفضليات ، والميل إلى تبديل الخطط .
- الاستقطاب والتسكين على الوظائف .	-المواءمة بين حاجات المنظمة ومع الأفراد المؤهلين .	-المواءمة بين الفرد والوظائف بناءً على متغيرات تتضمن اهتمامات العاملين بالمسار المهني استعداداتهم وأهليتهم .
- التدريب والتطوير .	-تزويد الفرص لاكتساب مهارات التعلم وتوفير المعلومات عن الاتجاهات المرتبطة بالوظيفة .	- توفير معلومات عن المسار المهني ، وكذلك اتاحة فرص التطوير أمام الفرد .
- تقييم الأداء .	- التقييم أو المكافآت .	- إضافة خطط تطوير ووضع أهداف للأفراد .
- المزايا والمكافآت .	- منح المكافآت على أساس الوقت ، الانتاجية والمهارة . . . الخ .	- إضافة خطط إعادة التعلم ، والتعويضات المالية بالنسبة للأنشطة غير المرتبطة بالوظيفة مثل الطريقة المتحدة United way .

وما زال العديد من الأفراد مثل John Madigan نائب الرئيس للموارد البشرية في شركة Har Ford للتأمين وهو أحد الأعضاء الـ 3500 لمجموعة نظم معلومات قد اكتشف مدى أهمية نشاطات التطوير والتنمية في الشركة . ولقد قام باستقصاء عن العاملين الذين تركوا المنظمة ، وتوصل إلى أن 90٪ من الأفراد الذين تركوا العمل طواعية ، تحدثوا عن نقص في عمليات التطوير والمسار المهني ، وكذلك في مستوى دعم مديريهم في هذا المجال .

أولاً: المقارنة بين تركيز إدارة الموارد البشرية والتخطيط التقليدي

تطوير المسار المهني في الوقت الحاضر: Career Development Today

إن هذا التحول في الفلسفة يعني أن العديد من المنظمات قد عززت بؤرة أو تركيز المسار المهني لأنشطة الموارد البشرية . إن هذا التركيز ، ليس مجرد « كيف يمكنك أن تخدم شركتنا بطريقة أفضل ؟» ففي الوقت الحاضر ، أصبح الواقع بالنسبة لأغلب الناس أنه يتعين عليهم جميعاً تغيير أماكن عملهم (وربما مسارهم المهني) مرات عديدة خلال حياتهم العملية لذلك يتوقع الموظفون أن تفي وتخدم أنشطة مثل الاختيار ، التدريب ، وتقييم الأداء باحتياجات المسارات المهنية طويلة الأمد الخاصة بهم . إن تركيز وتأكيد المنظمات الآن يكون على استخدام أنشطة الموارد البشرية ومعالمها (مثل تقييم الأداء السنوي) وذلك لتيسر عملية التحليل الذاتي للمسار المهني ، وتطويره ، وإدارته . ويلخص جدول رقم (10-1) كيف تستطيع المنظمات أن تستخدم الأنشطة مثل التدريب والتقييم لدعم مثل هذا التخطيط والتطوير للمسار المهني .

ولا تحتاج برامج تطوير المسار المهني ، لأن تكون معقدة . حيث يذكر الموظفون أن حصولهم على التغذية العكسية (المرتدة) عن الأداء ، وأن تكون هناك خطط للتطوير الفردية ، وامتلاكهم لوسيلة للحصول على تدريب مع اكتساب المهارات غير الفنية . فمن الممكن أن تنخفض الاحتمالية بأنهم سوف يتركون العمل بالشركات . وحتى أن اكتساب المهارات غير الفنية . فممن الممكن أن تنخفض الاحتمالية بأنهم سوف يتركون العمل بالشركات . وحتى أن حوالي الربع فقط من المستجيبين في أحد الاستقصاءات لديهم خطط تطوير فرديه .

ويوضح الشكل رقم (10-1) خطة مسار مهني بسيطة يمكن أن تشتق من مثل هذا المنهج أو المدخل .

إن خبرة John madigan لشركة التأمين Hart Ford توضح أنه ليس الموظفون فقط هم المستفيدون من هذا المنهج أو المدخل الجديد ، في تطوير المسار المهني .

فمن المؤكد أنها تساعد الموظفين ، فهم يكتسبون المهارات التي يحتاجونها لفهم اختياراتهم المهنية ، وغالباً أيضاً الدعم المطلوب لتبني هذه الخيارات . ومع ذلك فإن المنظمات تستفيد أيضاً من ذلك كما أوضح اثنان من الخبراء ذلك . إن المنظمات توفر الأدوات ، والبيئة ، وفرص تطوير المهارات للموظفين ،

خطة تطوير إدارة المسار المهني للموظف

الموظف : ______________ الوظيفة : ______________

المدير : ______________ القسم : ______________

تاريخ التقييم : ______________

1- ما هي الترقية المنطقية لهذا الموظف ، ومتى تعتقد أنك سوف تكون جاهزاً لتلك الخطوة أو الترقية .

الوظيفة التالية المحتملة :	متى تكون جاهزاً :			
	الآن	6 شهور	سنة	سنتان
-1	≥	≥	≥	≥
-2	≥	≥	≥	≥
-3	≥	≥	≥	≥

2- ما هي أعلى ترقية محتملة في خلال خمس سنوات ؟

3- ما الذي يحتاجه الموظف للإعداد لهذه الترقية ؟

- المعرفة : ______________
- خطة أو برنامج العمل : ______________
- التدريب الهادئ أو الصامت : ______________
- خطة أو برنامج العمل : ______________
- خطة تدريب الإدارة : ______________
- خطة أو برنامج العمل : ______________

شكل (10-1) خطة تطوير المسار المهني للموظف

وعندئذ يكون الموظفون أكثر جاهزية وإعداداً لخدمة الشركة والوصول إلى منتهاها وأحلامها » . بالإضافة لذلك ، فإن ذلك المنهج يمكن أن يدعم ويزيد من التزام العاملين ، ويساعد في جهود استقطاب والاحتفاظ بالموظف داخل الشركة : «إن العرض الأكثر جاذبية الذي يمكن أن تقدمه المنظمة في الوقت الحاضر أنه وخلال خمس سنوات سيصبح الموظف أكثر معرفة وأكثر ملاءمة للوظيفة بالمقارنة بما هو عليه الآن . وسيكون ذلك الاختبار الأصعب في أي برنامج لتطوير مسار مهني .

ثانياً: دور المدير والمنظمة في إدارة المسار المهني

الأدوار المختلفة في تخطيط وتطوير المسار المهني:

ROLES IN CAREER PLANNING AND DEVELOPMENT

كلاسيكياً ، يلعب كل من الموظف والمنظمة والمدير أدواراً مهمة في تخطيط وتوجيه وتطوير المسار المهني للموظف (انظر جدول 10-2) . وسنتعرض فيما يلي لكل دور على حدة :

دور الموظف: The Employee's Role

على الرغم من أن كلاً من المنظمة والمدير يلعب أدواراً في توجيه المسار المهني للموظفين ، إلا أن هناك واجباً واحداً يتمثل في أنه لا ينبغي ابداً أن يستسلم أو يترك الموظف لمديره أو منظمته . فبالنسبة للموظف الفرد ، فإن تخطيط المسار المهني يعني المواءمة بين نقاط قوة وضعف الفرد ، وبين الفرص والتهديدات المهنية الوظيفية . وبكلمات أخرى ، فإن الفرد يرغب في السعي وراء فرص العمل ، والوظائف ، والمسار المهني التي تستثمر اهتماماته واستعداداته وقيمه ومهاراته . إن الفرد يرغب في اختيار فرص العمل والوظائف والمسار المهني ذات المغزى بلغة الطلب المستقبلي المخطط لأنواع مختلفة من فرص العمل . وحيث إن عواقب أو نتائج الاختيار الخاطئ (أو عدم الاختيار) خطيرة وشائكة ، بحيث لا يترك مثل هذه القرارات في يد الآخرين .

وبالطبع ، فإن تخطيط المسار ليس هو الضمان . فمن سنوات عديدة ، فإن مهنة مثل محلل نظم أو مهندس كمبيوتر ، كانت تبدو أنها تذكرة ، نجاح على الأقل ، حيث بدأت العديد من الشركات الاعتماد على التوريد الخارجي Coutsourcin لمثل تلك الوظائف إلى قارة آسيا . وعلاوة على ذلك ، فإن شكوكاً مثل تلك تؤكد فقط الحاجة إلى مراقبة ، بحيث يكون هناك تمركز أفضل للتحرك عندما يتطلب الأمر تغيير المسار المهني . أن التوافق ذا الخطط كما يقول أحد الأشخاص ، يميل إلى أن يكون في جانب أولئك الأفضل استعداداً . ويشرح ملحق هذا الفصل «ادرك مسارك المهني » عملية تخطيط المسار المهني من وجهة نظر الموظف .

جدول (10-2) الأدوار المختلفة في تطوير المسار المهني

• ***دور الفرد:***
1- أن يقتنع بمسئوليته عن تنمية مساره الوظيفي .
2- القيام بتقييم اهتماماته وقيمه ومهاراته .
3- البحث عن المعلومات الوظيفية وكذا الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته .
4- صياغة الأهداف ووضع الخطط الوظيفية .
5- البحث عن فرص التطوير الممكنة .
6- التحدث مع مديره عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي .
7- التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية .
• ***دور المدير:***
1- توفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداء الفرص .
2- تخصيص مهام تنموية للفرد ، وتقديم الدعم اللازم له .
3- المشاركة في مناقشات تنمية المسار الوظيفي .
4- دعم وتأييد خطة تنمية وتطوير الموظفين .
• ***دور المنظمة:***
1- نشر رسالة المنظمة وسياساتها وإجراءاتها .
2- توفير فرص التدريب والتطور بما فيها ورش العمل .
3- توفير المعلومات عن المسارات المهنية وكذلك برامج تلك المسارات .
4- تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات المهنية .
5- توفير تغذية عكسية عن أداء المسار المهني .
6- توفير الفرص لدعم النماء وتوجيه الذات .
7- دعم الموظفين بخطط تطوير الفرد .
8- توفير برامج التعليم الأكاديمية المساعدة .

ويقع الكثير من الناس في **خطأ تغيير وظائفهم بالكامل** ، بينما كان تغيير أصغر يفي بالغرض ، ودائماً ما يفترض الأفراد غير الراضين عن العمل ، أن السبب في ذلك يعود دائمًا إما إلى الوظيفة ، أو المنصب الذي يشغلونه ، ولكن لماذا يقرر فرد ما تغيير مهنته من محام إلى مدرس ، وبرغم أن المهنة نفسها ليست المشكلة ، ولكنها لائحة الشركة التي تنص على العمل لأسابيع جملة ساعاتها 80 ساعة هي المشكلة .

والموظف **يحتاج إلى استخدام عملية الحذف أو التجاهل** . فعلى سبيل المثال ، بعض الأفراد ربما يحبون وظائفهم والمنظمات التي يعملون بها ، ولكن ليس إلى المدى التي تكون فيه وظائفهم المحددة مهيكلة ، وآخرون ربما يجدون أن المشكلة تكمن في الطريقة التي تعمل بها منظماتهم .

وعلى **أية حال** ، فإنه يحتاج إلى أن يتواءم مع السبب . فمثلاً ، لو بعد تفكيرك العميق كتبت راضيًا عن وظيفتك وعن مكان عملك ، ولكن ليس عن وظيفتك كما هي عليه الآن ، حاول أن تعيد ترتيبها وتشكيلها . فمثلاً ، ضع في اعتبارك ترتيبات العمل الاختيارية مثل ساعات عمل مرنة أو Telecommuting . فوض أو تجاهل بعض المهام الوظيفية التي لا تحبذها كثيراً . وأبحث عن «مهمة مرنة تتيح لك الفرصة أن تعمل على شئ يثير التحدي لديك» .

الناصحون Mentors : إن الكثير من الدراسات تقترح أن يكون هناك شخص «ناجح» . وهو شخص ناضج ومسئول ، يستطيع أن يكون بمثابة هيئة استطلاع رأي (أسئلتك واهتماماتك ، ويوفر المساعدة والإرشاد ذا العلاقة بمسارك المهني ، والذي يمكنه بشكل كبير دعم وتعزيز النجاح والرضا على المسار المهني . وهنا تستطيع المنظمة أن تلعب دوراً مهماً . وعلى سبيل المثال ، تشجيع المديرين الكبار على أن يصبحوا «ناصحين » لمديرهم الأقل منهم ، ولكن عادة ما تظل مسئولية البحث عن الناصح من مسئوليات الموظف نفسه ، والمحافظة على علاقة مثمرة . وتشتمل الاقتراحات للقيام بذلك . ما يلي :

• أن تختار مقدم نصيحة محتمل وملائم . هذا الشخص يجب أن يتمتع بالموضوعية بالقدر الكافي الذي يمكنه من تقديم نصيحة جيدة بشأن المسار المهني ، وربما يكون شخصاً آخر غير مدرك لمباشرة ما هو الأفضل في ذلك المجال . والعديد من الأفراد يبحثون عن أفراد ناصحين من مستوى أو مستويين أعلى من مستوى رؤسائهم الحاليين .

• لا تصبك الدهشة إذا لم تكن مقبولاً للترقي مثلاً ، فليس كل فرد يكون مستعداً ومهيأ لأن يأخذ على عاتقه مثل هذا الالتزام الذي يتطلب الكثير من الوقت .

• اجعل الأمر أيسر بالنسبة لمقدم النصيحة المحتمل للاستجابة لطلبك بجعل ذلك واضحاً قدراً ما عن الوقت الذي تتوقعه معبراً عن ذلك مع مقدم النصيحة والذي يخطط للأمور الحاسمة والمهمة وكذلك الموضوعات التي تطرح للمناقشة .

• احترم وقت الناصح ، انتق الموضوعات ذات العلاقة بالعمل التي ستتم مناقشتها . والأكثر من ذلك ، فإن العلاقة مع مقدم النصيحة بشكل عام يجب ألا تتضمن الموضوعات والمشكلات الشخصية .

تقديم النصيحة ربما يكون رسمياً أو غير رسمي . وبشكل غير رسمي ، فإن مديري المستوى الأعلى والأوسط ربما ، وبشكل تطوعي يقدمون يد المساعدة للموظفين الأقل خبرة ، مثلاً تقديم النصيحة المهنية لهم ومساعدتهم ليختاروا سياسات المكتب ، كما تتضمن الوسائل غير الرسمية الأخرى زيادة الفرص

«عندما تكون صاحب القرار»:

إدارة الموارد البشرية عند المديرين التنفيذيين والأفراد البادئين *Enerepreneuts*

تنمية وتطوير مسار الموظف المهني: *Employee Career Development*

سواء كانت المنظمة لديها برنامج تطوير أو تنمية المسار المهني أولاً، فإن المدير يستطيع أن يقوم بالعديد من الأعمال لدعم احتياجات تطوير المسار المهني لمرؤوسيه .

فمثلاً، عندما يبدأ المرؤوس ممارسة وظيفته، يناقش أهمية تطوير خطة مساره المهني، وكذلك الطرق التي يمكن أن تساعد بها الموظف على تحقيق أهداف مساره المهني .

ويستطيع المدير أن يضع جدولاً منتظماً لعمليات تقييم الأداء، وعند تلك المراجعات، يتم التركيز على مدى توافق مهارات الفرد الحالية وانجازاته مع أهداف مساره المهني، ويستطيع المدير أن يزود الموظف بخطة غير رسمية لتطوير مساره الوظيفي كما هو واضح في شكل (10-1) ويمكن أن يقوم المدير بدور الناضج المخلص ويقدم يد المساعدة ويبقى المرؤوسين على دراية بكيفية الانتفاع بالمزايا الحالية للشركة والمرتبطة بالمسار المهني .

جدول (10-3) تخطيط المسار المهني المحتمل للمنظمة وممارسات التطوير

الإعلان أو الإعلام بالوظيفة
التعليم الرسمي / إعادة (رد) الرسوم
تقييم الأداء لتخطيط المسار المهني
استشارة المدير
التنقلات الجانبية / تناوب الوظيفة
استشارة قسم الموارد البشرية
برامج ما قبل التقاعد
تخطيط التعاقب
النصح الرسمي
طرق المسار المهني الشائعة
السلم المزدوج لطرق المسار المهني
كتيبات / منشورات المسار المهني
الخطط الفردية المكتوبة للمسار المهني
ورش عمل المسار المهني
مركز التقدير
تقييم صاعد لأعلى
لجان التقييم
برامج التدريب للمديرين
برامج التهيئة / التنصيب
احتياجات خاصة (طيارين من مستوى عال)
احتياجات خاصة (زوجين مهنيين - ثنائي)
إدارة التنوع
الإبعاد / إعادة المُبعدين

للعمل من خلال الشبكات ، وزيادة التفاعلات بين الموظفين المتنوعين ، وكما سنرى لاحقًا . فإن العديد من الشركات أيضاً لديها برامج رسمية لتقديم النصيحة فمثلاً ، ربما تقرن المنظمة أشخاصاً تحت الحماية مع مقدمي نصائح محتملين ، وتوفر التدريب لتساعد الناصح والشخص تحت الحماية لفهم أفضل لمسئولياتهم الخاصة .

وفي **هذا الفصل** ، سوف نركز مبدئياً على دور المدير والمنظمة في عملية تطوير المسار المهني للموظف (مرة ثانية ، انظر ملحق ماذا يمكن للموظف عمله) . كما أن الملمح «عندما تكون صاحب القرار» . يوضح دور المدير في العملية . فهيا نستعرض الآن دور المنظمة .

دور المنظمة: The Employer's Role

يمكن لكل أو معظم أنشطة الموارد البشرية أن تدعم مجهودات تطوير المسار المهني . جدول (10-3) يقدم قائمة عن تخطيط المسار التنظيمي ، وكذلك ممارسات الإدارة .

ويوضح أحد الاستقصاءات شعبية مختلف ممارسات إدارة المسار المهني للمنظمة . ولقد قام الباحثون بدراسة 524 منظمة في المملكة المتحدة لتحديد كيفية استخدام عدد 17 ممارسة لإدارة المسار المهني « الإعلام بالفرص الوظيفية الملائمة» كانت أكثر الممارسات شيوعاً . وتمثلت بقية الممارسات الأكثر شيوعاً الأخرى في ترتيب تنازلي فيما يلي : التعليم الرسمي ؛ تقييمات الأداء الموجهة بالمسار المهني ، الاستشارة عن طريق المديرين ؛ وجانباً ، الحركات التطورية ؛ الاستشارة عن طريق HR ، الإعداد لحالات التقاعد ، وتخطيط التعاقب أن شركات عديدة مثل Sun Microsystems ، لديها برامج رسمية نسبياً . أما الشركة فتحتفظ بمركز تطوير المسار المهني الذي يعمل فيه مجموعة من المستشارين المؤهلين . كما تعتقد الشركة بأن برامجها تساعد على تفسيح السبب في كون فترة تولي موظفيها لمنصب ما والبالغة أربع سنوات تزيد على ضعف تقديرات شركات Silicon ualley الأخرى ، كما يساعد هذا المركز الموظفين على سد فجوة التنمية والتطوير وعلى اختيار فرص المسار المهني التي تقدمها الشركة .

• **إدارة دورة حياة المسار المهني Life- Cycle Career Management** : إن مسئوليات تطوير المسار المهني للمنظمة تعتمد إلى حد ما على الفترة الزمنية لعمل الموظف في الشركة . فقبل التعيين ، فإن النظرات العامة التمهيدية لواقع الوظيفة يمكن أن تساعد المرشحين في معايرة أو تقدير عما إذا كانوا في حاجة لمثل هذه الوظيفة ، وتحديداً ما إذا كانت متطلبات الوظيفة تتوافق بشكل مناسب مع اهتمامات ومهارات المرشحين ، وبشكل خاص بالنسبة لخريجي الجامعات الجدُد ، فالوظيفة الأولى يمكن أن تكون حاسمة لبناء الثقة ، وبناء صورة أكثر واقعية لها يمكنه / يمكنها القيام به . (أولاً) : توفير وظائف أولى مثيرة للتحدي (بدلاً من إحالة الموظفين الجدد إلى «وظائف حيث لا يقدرون على القيام بأي أضرار ، أي الاستعانة باستشاري خبير يمكن أن يساعد الشخص في تعلم كيفية التصرف يكون أمراً حيوياً . ويشير البعض لهذا الأمر ، (كصدمة واقع) ،

وهي الظاهرة التي تحدث عندما يواجه حماس والتوقعات العالية للموظفين الجدد بواقع كون الوظيفة مملة وغير مثيرة للتحدي .

وبعد أن يبقى الفرد في الوظيفة لفترة ، تستطيع المنظمة أن تقوم بخطوات لتساعد أيضاً المسار المهني للموظف . إن عمليات التقييم الموجه بالمسار المهني ، حيث المدير مُدَرَّب ليس فقط على تقييم الموظف ، بل لإحداث توافق بين نقاط قوة وضعف الفرد بمسار مهني ملائم وأيضاً مع التطور المطلوب في العمل - تكون خطوة مهمة - وبالمثل ، فإن توفير (تناوب وظيفي) مخطط ودوري يمكن أن يساعد الفرد على تطوير صورة أكثر واقعية عما هو / هي جيد أو غير جيد فيه ، وبالتالي نوع التنقلات المهنية المستقبلية التي ربما تكون أفضل . إن سياسات الإعلام عن الوظيفة والترقية من الداخل ، وكذلك عمليات التدريب ، تساعد في تأمين أن يستمر الموظفون في استخدام مهاراتهم لتحقيق أفضل المنافع والمزايا . وقد وضعت Dow الكيمائية « نظام نجاح الأفراد » لتسهيل تخطيط وتطوير المسار المهني للموظّفين . ويتضمن النظام قائمة الكفاءات لكل وظيفة عند Dow . فالموظفون يستطيعون عرض الكفاءات المطلوبة لوظائفهم (أو للآخرين الذين يهتمون بها) ويحددون احتياجاتهم المتطورة . وبالتالي ، فإن استشارة ما قبل التقاعد وسياسات الانتقال (مثل التقاعد على مراحل مع العمل لبعض الوقت) تلعب دوراً تجاه وضع نهاية للمسار الوظيفي للموظف .

- **برامج تقديم النصح Mentoring Programs** : العديد من الشركات ، منها Charls Schwab , Marriott International و البنك الأمريكي لديها برامج تقديم نصح رسمية . حيث يوجد عدد أكبر من فرق المسئولين المحترفين والمديرين ، تحت رعايتهم أفراداً أقل خبرة ، وذلك بهدف مساعدة هؤلاء الأفراد لتحسين أدائهم وتقدمهم المهني . إن مكتب المحاسبة العالمي KPMG وضع برنامج تقديم النصيحة والاستشارة كجزء من مبادرته «منظمة للاختيار» ، والتي تتضمن أيضاً المشاركة في الوظيفة لبعض الوقت ، وجداول عمل مرنة ، وفرص التطوع المشتركة مع الحصول على أجر ومزايا . فشركة Dow الكيميائية لديها تقنية «الناصح المخلص» التي تعتمد على الشبكة العنكبوتية تشبه باحث «جوجل » . وتلك التقنية تمكن موظفي Dow الذين يبحثون عن «ناصح مخلص» لاستحداث قائمة بأسماء المستشارين الممكنين لشركة Dow .

وتقترح الدراسات طرقاً عديدة لتحسين فعالية برامج تقديم النصح . وعلى سبيل المثال ، لم تجد إحدى الدراسات دليلاً على أهميته عما إذا كانت المشاركة تطوعية أو إجبارية ومع ذلك ، فإن امتلاك معلومات داخل عملية اختيار «الناصح المخلص » يعد أمراً له أهميته وهكذا ، فإن كلاً من مقدم النصيحة والمتلقي يجب أن يمتلكا ويقدما معلومات في عملية إحداث التوافق . إن توفير التدريب للمشاركين الذين يهدف إلى تمكينهم من الحصول على أقصى استفادة من علامة تقديم النصيحة يعتبر أيضاً أمراً حيوياً .

مبادرة إبداعية لتطوير المسار المهني المشترك:

Innovative Corporate Career Development initiatiues

إن مبادرات تطوير المسار المهني المشترك للمنظمات ، ربما تتضمن أيضاً برامج ابتكارية كالتي سيتم عرضها فيما يلي :

1- تزويد كل موظف بموازنة فردية : فيستطيع أن يستخدم هذه الموازنة للتعلم فيما يتعلق بخيارات المهنة والتنمية الذاتية .

2- تقديم مراكز مهنية متطورة أو على موقع إلكتروني : ويتضمن ذلك مكتبة تعتمد على الشبكة العنكبوتية تضم مواد تتعلق بعملية تطوير المسار المهني ، وكذلك ورش عمل للمهنة ، وورش عمل ذات علاقة بالموضوعات الرئيسة (مثل إدارة الوقت) ، ومدربين مهنيين فرديين للإرشاد المهني . فالمنظمة يمكن أن تنظم مركزاً وظيفياً متطوراً يستخدم أدوات مثل تلك التي يتم عرضها في ملحق الفصل .

فأولاً بنك USA لديه ما يسميه «برنامج ضربات الفرص » . وهدف ذلك البرنامج أن يساعد الموظفين على أن يبلوروا أهداف مهنتهم وتحقيقها داخل الشركة . بالإضافة إلى تدريب وتطوير المسار المهني ومواصلة الدعم ، أولاً فإن البنك USA قدم تسهيلات خاصة لتطوير المسار المهني على مواقع عمله ، والتي يمكن أن يستخدمها الموظفون خلال وقت عملهم بالشركة . وهذه تحوي مواد مثل تقييم المهنة وأدوات التخطيط .

3- تشجيع عكسي أو قلب الدور : جعل الموظفين يعملون بشكل مؤقت في مراكز وظيفية مختلفة في سبيل تطوير إدراك أفضل لنقاط قوتهم ووظيفتهم المهنية .

4- إنشاء « معسكر تعاون » : فجعل مناهج وبرامج تطوير ومهنية متاحة ربما من خلال مشاركات مع زملاء دراسة محليين أو مع مستشارين .

5- ساعد في تنظيم فرق نجاح المسار المهني : وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من الموظفين من نفس الأقسام أو من أقسام مختلفة والتي تجتمع دورياً لتكوين شبكة ويدعم كل منها الآخر في تحقيق أهدافهم المهنية .

6- توفير مدربين للمسار المهني : وعلى سبيل المثال ، قامت مجموعة Allmerica Financial بتعيين 20 مدرباً لتطوير المسار المهني لتساعد 850 شخصاً من موظفي تقنية المعلومات . ولقد كان برنامج التدريب هذا جزءاً من برنامج واسع للتغيير التنظيمي ، لجعل تقنية المعلومات تتم مركزياً ، واستحداث فرق صغيرة لتقنية المعلومات . ويساعد هؤلاء المدربون الموظفين الأفراد في تحديد احتياجاتهم المتعلقة بالتطوير والحصول على التدريب وتطوير المهنية ، ونشر الفرص على شبكة النت والتي يحتاجونها لإشباع حاجاتهم .

وعادة ما يعمل مدربو المهنة على أساس مدرب لكل فرد مع الموظفين الأفراد ليساعدوهم على استخدام أدوات تقييم المهنة ، وتحديد خياراتهم المتعلقة بالتطوير وبالمهنة .

ومع ذلك ، تنبثق سلالة جديدة من المدربين . وتستخدم غالباً من قبل مديري المستوى الأعلى في الشركات ، إن هؤلاء «المدربين التنفيذيين» يقدمون النصيحة والتقييم والذي كثيراً ما يحفر وينقب بعمق في داخل شخصية الموظف التنفيذي ، وكيف يمكن للحياة الشخصية للفرد أن تؤثر في مساره أو مسارها المهني .

اليوم الأول	اليوم الثاني
8,30 : 10: مقدمة في تخطيط المسار المهني تتضمن : - ترحيب المدير العام بالمشاركين في ورشة العمل . - تقديم المشاركين أنفسهم لبعضهم البعض . - إيضاح رؤية لشركة بشأن تنمية المسار المهني . - بيان الحاجة إلى تخطيط المسار المهني . - تقديم نموذج مختصر لتخطيط المسار المهني . **10,00: متى تناول الغذاء : التقييم الذاتي - الجزء الأول :** - التقييم الذاتي لقيم الفرد من خلال تقديم قائمة مختصرة لخطة المسار المهني . - التقييم الذاتي لمهارات الفرد لديه ، وما يتطلبه العمل من مهارات . **1,00 : 3,3 : التقييم الذاتي - الجزء الثاني :** والذي يستهدف التعرف على تفضيلات الفرد ومعنى النجاح لديه ، وما هي المهارات والمعارف التي تمكنه من تحقيق النجاح . **3,30 : 4,30 : التقييم البيئي : الجزء الأول :** ويتضمن جمع المعلومات عن الشركة وأهدافها ونواحي النمو والتقدم بها ، معدلات دوران العمل ودرجة المنافسة على الوظائف ، والمهارات المطلوب توافرها للعمل مع المستقبل . وإجراء اختبار عن الواقع يبرز موقف الفرد في ضوء كل ما سبق .	**8,30 : 10: وضع الأهداف ويتضمن :** - إجراء اختبار الإحماء . - إبراز الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه . - وضع الأهداف وتحديد المهارات الواجب توافرها لتحقيق تلك الأهداف . **10,15 : 1,30: التقييم البيئي - الجزء الثاني :** - الموارد الوظيفية المتاحة بالمنظمة . - تقديم بعض الخدمات المدعمة وتوفير المعلومات المطلوبة . - تحديد قوة العمل المسئولة عن التنفيذ . **1,30 : 4,30 : وضع خطة لتنمية المسار المهني :** - صنع القرارات الوظيفية . - تحديد البدائل طويلة الأجل . - تحديد البدائل قصيرة الأجل . - تحسين عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمسار المهني . - وضع خطة المسار المهني . - تغيير الأهداف في ضوء نتائج التنفيذ . - وضع خطة للطوارئ . - تعديل الخطة في حالة الضرورة .

شكل (10-2) أجندة ورشة عمل تستغرق يومين في تخطيط المسار المهني

كما ينبغي على المدربين المهنيين أن يساعدوا الموظفين في استخدام خطط واضحة من سنة إلى خمس سنوات تظهر إلى أين تقودهم مساراتهم داخل الشركة . وبالتالي بناء خطط التطوير على أساس مهارات الموظفين التي سوف يحتاجونها للترقي .

7- ***تنظيم ورش عمل لتخطيط المسار المهني*** : فإن ورشة عمل تخطيط المسار المهني ما هي إلا حدث تعليمي مخطط ، والتي من المتوقع أن يساهم فيه المشاركون بنشاط ، واستكمال تدريبات تخطيط المسار المهني والمشاركة في جلسات مناقشة المهارات المهنية .

فورشة العمل النموذجية تتضمن تقييم الذات وتقييم بيئة العمل ، ووضع الأهداف ، وقطاع خطة العمل . أنظر شكل (10-2) الذي يوضح أجندة ورشة عمل في تخطيط المسار المهني .

8- *عمل برامج متطورة متاحة لتحسين العملية التنظيمية لتخطيط المسار المهني* : فعلى سبيل المثال ، فإن رؤية قوة العمل من شركة Criterion توفر أنظمة on Line والتي تساعد الشركة في تحليل الاحتياجات التدريبية للموظف . وبالنقر على اسم الموظف يظهر تاريخ عمله / عملها ، وكفاءاته ، والمسار المهني ، ومعلومات أخرى . وبالنسبة لكل كفاءة (مثل القيادة والتركيز على العميل) ، وتعرض أعمدة الخريطة ، بيانياً تنظم أنشطة التطوير حول احتياجات الفرد . وبالنسبة لكل من المنظمة والموظف غالباً ما تكون هناك جدوى أكثر لدمج نظم تطور المسار المهني والتدريب والتقييم معاً كحزمة متكاملة on Line كما يلي :

تحسين الإنتاجية من خلال HRIS.. تطوير وتخطيط المسار المهني:

Improving Productivity Throngh HRIS : Career Planning and Development

واقعياً ، فإن فصل الأنشطة مثل تخطيط المسار المهني وتخطيط التعاقب ، وتقييم الأداء ، والتدريب بعضها عن البعض الآخر لايكون له مهني . فمثلاً ، تخطيط المسار المهني للموظف واحتياجات التطوير يجب أن تعكس بشكل مثالي جوانب القوة والضعف التي يظهرها تقييم الأداء . وبالمثل ، فإن التخلص من نقاط الضعف يجب أن يحتوى على مساعدة الموظف على الاستفادة من عمليات تدريب الشركة وعروض التطوير .

وفي نفس الوقت ، يجب أن يتوافر لدى الإدارة العليا و HR نظام معلومات متكامل يعطيهم صورة كاملة عن الاهتمامات المهنية لموظفيهم ، وعما يحرزونه من تقدم ، ونتائج التقييم ، مما يسهل ويعجل بعملية تخطيط التعاقب داخل الشركة .

وعلى ذلك ، فإن أغلب المنظمات تحدث تكاملاً ودمجاً من نظم تخطيط مسارهم المهني ، وبين نظم تقييم أداء شركاتهم ، وتخطيط التعاقب والتدريب وأنظمة معلومات التطوير . وعلى سبيل ، فإن Alyesra ، الشركة التي تدير خطوط الأنابيب لديها User- Friendly Porta يسمح للموظفين «أن يروا تاريخ التدريبي الكامل ، وخطط التطوير ، وآخر موعد قريب » ، وكذلك التسجيل للبرامج الدراسة أو القيام بتخطيط للمسار المهني – عادة بدون طلب للمساعدة . وفي نفس الوقت «يستطيع المديرون أن يحصلوا على صورة سريعة عن الاحتياجات التدريبية مجموعة معينة ، أو أن يتعرفوا على كل الموظفين الذين لديهم مؤهلات خاصة .

وواحد من نظم المعلومات التي تسمح للمنظمات أن توحد عمله التقييم وتطوير المسار المهني والتدريب ونظم تخطيط التعاقب تتمثل Kenexa Caree Tracker يساعد Caree Tracker المنظمات أن تجعل إنتاجية قوة العمل أقرب ما يكون إلى الكمال من خلال توفير Platform سهل الوصول إليه من أجل إدارة أداء الموظف المتطورة وتخطيط التعاقب وتطوير المسار المهني .

إدارة سياسات النقل والترقية:

MANAGING PROMOTIONS AND TRANSFERS

تعتبر الترقيات وعمليات النقل أجزاء مهمة في معظم المسارات المهنية للناس . وتشير الترقيات Promotions تقليدياً إلى التقدم لشغل مراكز وظيفية ذات مسئوليات أكبر ، أما عمليات النقل Transfers فإنما هي إعادة التعيين في مراكز وظيفية مماثلة في أجزاء أخرى من الشركة .

ثالثاً: القضايا الواجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات الترقية

صنع قرارات الترقية: Making Promotion Decisions

إن معظم الناس يتطلعون قدماً إلى الترقيات ، والتي عادة ما تعني زيادة في الأجر . وفي المسئوليات (غالباً) ما تحقق إشباعاً وظيفياً أكبر . وبالنسبة للمنظمات ، فإن الترقيات يمكن أن توفر فرصاً أكبر لمكافأة الإنجاز والأداء الاستثنائي أو الممتاز ، وشغل الوظائف الشاغرة بموظفين لديهم ولاء للمنظمة وتمت تجربتهم قبل ذلك . وعلى الرغم من ذلك ، فإن عملية الترقية لاتكون دائمًا تجربة إيجابية بالنسبة لكل من الموظف والمنظمة . إن عدم العدالة ، والاستبداد أو التحكم ، أو السرية يمكن أن تقلل أو تضعف من فاعلية تلك العملية . والعديد من الجدل ، بسبب ذلك ، يبدو واضحاً للعيان بشكل كبير عند أي عملية ترقية تتم في الشركة .

قرار رقم(1) :هل تعتمد على الأقدمية أم الكفاءة ؟ IS Seniority or Competence the rule? : لعل من أهم القرارات قرار على أي الأسس تعتمد الترقية ، هل تعتمد على الأقدمية أم تعتمد على الكفاءة أم على الاثنتين في آن واحد ؟ إن التركيز في الوقت الحالي على التنافسية يجعل أساس الكفاءة هو الأفضل ، كما هو الحال مع حقيقة أن الترقية التي تعتمد على أساس الكفاءة تعتبر المحفز الفائق . ومع ذلك ، فإن مقدرة الشركة على استخدام الكفاءة كمعيار تعتمد على العديد من الأشياء أو الأمور ، أكثرها ملاحظة ، عما إذا كانت الاتفاقيات مع النقابات أو متطلبات أجهزة الخدمة المدنية التي تتحكم في عمليات الترقيات . إن بعض الاتفاقيات العمالية أحياناً تتضمن الفقرات التي تؤكد على الأقدمية مثل «في عمليات التقدم لشغل وظائف أعلى ، فإن الموظفين ذوي الأقدمية الأعلى ستكون لهم الأولوية ، حيث المهارات والإنجاز تقريباً متساو» ، كما أن لوائح اجهزة الخدمة المدنية التي تؤكد على الأقدمية بديلاً عن الكفاءة غالباً ما تحكم عمليات الترقية في كثير من منظمات القطاع العام .

قرار رقم (2) : كيف تقاس الكفاءة ؟ IS Seniority or Competence the rule ? : في حالة الاعتماد على الكفاءة لاتخاذ قرار الترقية من عدمه ، كيف يمكننا تحديد وقياس الكفاءة ؟ فعملية قياس مستويات الأداء الماضي لايوجد بشأنها أية مشكلة . حيث حدد أو عَرِّف الوظيفة ، ضع المعايير ، ثم استخدم أداة أو

أكثر من أدوات التقييم في تسجيل مستوى أداء الفرد . ولكن الترقية تتطلب أيضاً التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ، ومن هنا يجب وضع أداة سليمة للتنبؤ بمستوى أداء الفرد في المستقبل .

في الواقع تعتمد معظم المنظمات على مستويات أداء الفرد في الماضي كمؤشر ، وتفترض أن (اعتماداً على أدائه السابق) أن الفرد سيؤدي جيداً في الوظيفة الجديدة وهذا هو الإجراء المبسط . الذي يمكن استخدامه ولكن قد يستخدم البعض الآخر الاختبارات أو مراكز التقويم في الحكم على الأفراد المحتمل ترقيتهم ، ولتحديد أولئك الذين لديهم قدرات تنفيذية فقط .

وينتهج عدد متزايد من المنظمات منهجاً شاملاً . وعلى سبيل المثال (عند وضع قضايا الأمن في الاعتبار) فإن أقسام الشرطة لديها تقليديًا منهج نظامي نسبياً عندما تقوم بعملية تقييم للمرشحين للترقية لوظائف قيادية أعلى . وعادة ما تتضمن مراجعات الترقية التقليدية اختياراً مصرفياً كتابياً ، مركز تقييم ، أفضلية للأقدمية ، ومحصلة نتائج تعتمد على معدلات تقييم الأداء . وتقوم إدارات أخرى بإضافة سجلات مراجعة شخصية بما يتضمنه ذلك من تقويم لأبعاد الوظيفة ذات العلاقة مثل التعليم والخبرة وأمور أخرى .

قرار رقم(3) : هل تنفذ العملية بشكل رسمي أم بشكل غير رسمي ؟ IS the process Formal or Informal ? : لا تزال العديد من المنظمات تعتمد على إجراء عمليات الترقية بشكل غير رسمي ، وربما يعلنون عن الوظائف الشاغرة أو لا يعلنون ، وربما يستخدم المديرون معيارهم الخاص «غير المعلن » لاتخاذ قرار الترقية . وهنا قد يصل الموظفون (وبعقلانية) إلى استنتاج بأن عوامل مثل «من تعرف» تعتبر أكثر أهمية من الأداء أو الإنجاز ، وأن العمل الجاد للتقدم – على الأقل في هذه المنظمة – إنما هو أمر لا طائل من ورائه .

وقد وضع الكثير من المنظمات سياسات وإجراءات ترقية رسمية معلنة ، ويتضمن ذلك مجموعة عديدة من المكونات . يحصل الموظفون على سياسة ترقية رسمية تصنف المعيار الذي تعتمد عليه في عمليات الترقية . سياسة إعلان عن الوظائف الشاغرة تحدد أن المنظمة ستعلن عن الوظائف الخالية وكذلك متطلبات شغل هذه الوظائف ، وأنها ستمرر ذلك كله إلى جميع الموظفين . وكما تم شرحه في الفصل الخامس ، فإن الكثير من المنظمات تحتفظ بمعلومات كاملة عن مؤهلات الموظف ، وتستخدم خرائط الإحلال ونظم معلومات تعتمد على الحاسب لكل موظف .

قرار رقم(4) : هل تأخذ الترقية الشكل العمودي أم الأفقي أم أي شكل آخر ؟ Vertical , Horizontal, or other ? : ليس بالضرورة أن تكون عمليات الترقية بالبساطة التي تبدو عليها . وعلى سبيل المثال ، كيف يمكنك تحفيز موظفيك مع الأخذ في الاعتبار عملية الترقية عندما تتجه المنظمة إلى تخفيض حجم العمالة فيها؟ وكيف يمكنك توفير فرص ترقية لأولئك ، مثل المهندسين ، والذين ربما يكون لديهم اهتمام قليل بالأدوار القيادية .

هناك خيارات عديدة متاحة ، فبعض الشركات مثل قسم الاستكشاف في بريتش بتروليام British Petroleum قام باستحداث مسارين متوازيين ، أحدهما للمديرين ، والآخر للمهندسين ، بحيث يمكن

للمهندسين الأكفاء التدرج إلى أعلى المناصب غير الإشرافية مع الاحتفاظ بالمسمى الوظيفي «كبير المهندسين» . وتلك الوظائف تحقق معظم المكافآت المالية التي تتشابه مع تلك التي يحصل عليها الآخرون في الوظائف الإدارية . وهناك خيار آخر يأخذ الشكل الأفقي . وعلى سبيل المثال ، نقل موظف إنتاجي إلى وظيفة موارد بشرية ، وذلك لتطوير مهاراته ولاختبار أهليته وجدارته . وأحياناً تكون الترقية ممكنة حتى لو تم تركه في نفس الوظيفة . وعلى سبيل المثال ، فإنك عادة ما تثري الوظيفة ، وتوفر تدريباً لتعزيز الفرصة لتولي مسئوليات أكبر وتشرح لمحة «اعرف قانون وظيفتك» بعضاً من الجوانب القانونية للترقيات .

عملية النقل: Handling Transfer

يُقصد بالنقل انتقال الموظف من وظيفة لأخرى ، عادة دون تغيير في الأمر أو في الدرجة الوظيفية . ويسعى الموظفون إلى النقل لأسباب كثيرة ، منها الرغبة في الإثراء الشخصي ، والبحث عن وظائف أكثر إثارة وتحدياً ، وأكثر ملاءمة أو ساعات عمل أفضل ، مواقع العمل . . . الخ - أو النقل إلى وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية . وقد تقوم المنظمات بنقل الموظف لإخلاء الوظيفة التي لم تعد المنظمة في حاجة إليها ، ولشغل وظيفة تكون في حاجة إليها ، أو بشكل عام لكي تضع الموظف في المكان الأفضل في المنظمة . ويقوم الكثير من المنظمات بزيادة ودعم الإنتاجية من خلال دمج الوظائف . ويعتبر النقل طريقة لإتاحة الفرصة أمام الموظف الذي ربما لايجد منظمة أخرى يتوجه إليها ، لكي يتم تعيينه في مهمة أخرى ، وربما يحقق فيها نمواً ونجاحاً .

كما أن الكثير من الشركات أصبح لديها سياسات للنقل الروتيني للموظفين من موقع لموقع آخر ، إما لتعريفهم لمجال واسع من الوظائف أو لشغل الوظائف الخالية بموظفين مدربين . ومثل تلك السياسة للنقل السلس وقعت في الوقت الحاضر في المحظور ، وأصبحت غير ذات حظوة . ويرجع ذلك جزئياً إلى تكاليف إعادة توطين الموظفين (دفع نفقات الانتقال ، وشراء المنزل الخاص بالموظف مرة أخرى) ، وفي أمر آخر بسبب أن الشركات تفترض أن عمليات النقل المتكررة لها آثارها المدمرة على الحياة الأسرية للموظف .

رابعاً: وصف وسائل التنوع في العمالة من خلال إدارة المسار المهني

تعزيز التنوع من خلال إدارة المسار المهني:

ENHANCING DIVERSITY THROUGH CAREER MANAGEMENT

مصادر التحيز والتمييز في المعاملة عند اتخاذ قرارات الترقية:

Sources of Bias and Discrimination in promotion Decisions

لا يزال النساء والملونون يحققون تقدماً مهنياً أقل في المنظمات ، ويكون السبب غالباً هو التحيز والعوائق الكثيرة الماكرة والمخادعة . بل إن ذلك ليس بالضرورة أن يكون محصلة آراء عنصرية لمتخذي

القرارات . وبدلاً من عوامل ثانوية - مثل أن يكون لديك عدد قليل من الملونين يعملون في القسم المسئول عن تعيين الموظفين - ربما يكون هو السبب .

وعلى أي حال ، فإن الفيصل هو ما إذا كان التحيز هو السبب أم أن هناك أسباباً أخرى . فإن عوائق غامضة من تلك النوعية مازالت موجودة ، ويحتاج الأمر إلى اكتشافها والتخلص منها .

وعلى نفس المنوال ، فإن النساء لا يزلن لا يصلن إلى قمة سلم المسار المهني في أعداد يتناسب مع أعدادهن التي تعمل في القطاع الصناعي في أمريكا . فالنساء يشكلن نسبة 40% من القوى العاملة ، ولكن يتعلمن أقل من 2% من وظائف الإدارة العليا . إن التمييز الصارخ أو القمئ يفسر فقط هذا السلوك . إن بعض المديرين المسئولين عن عمليات التعيين يعتقدون بالخطأ أن «مكان النساء هو البيوت ولسن مطالبين بمهنة» .

إن علاقات الصداقة غير الرسمية التي تتشكل بسرعة عبر "Old-boy network" على موائد الغذاء في المناسبات الاجتماعية أو في اجتماعات النادي عادة ما لا تكون مفتوحة أمام النساء ، بالرغم من أن خلالها غالباً ما تُصنع قرارات الترقية . إن نقص الأفراد الذين يقدمون النصيحة للنساء يجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لهم في العثور على أفراد قدوة أو داعمين لتقديم يد المساعدة لهن في مسارهن المهني بخلاف الكثير من الرجال ، فالنساء يجب عليهن أيضاً اتخاذ قرار «الأسرة أم المهنة » ، حيث إن مسئوليات تربية الأطفال وإدارة بيت الأسرة ما زالت تقع بشكل متفاوت على النساء .

إن إحداث التوازن بين العمل والحياة الأسرية يمكن أن يمثل تحدياً . فمثلاً Brenda Barnes تركت وظيفتها كمسئولة عن فرع الجعة لشركة PepsiCo في أمريكا الشمالية لتقضي وقتاً أكبر مع العائلة . كما أن Linda Noonan مراجعة الحسابات بشركة Deloitte & Touche غادرت وظيفتها لتلتحق بشركة حسابات أصغر بعد محاولة لإحداث التوازن بين قضائها 70 ساعة من العمل أسبوعياً مع مسئولياتها كأم حديثة . ويوضح موقعها أيضاً ما الذي يمكن أن تقوم به المنظمات لحل مثل تلك الصراعات ما بين الأسرة والعمل . فعندما قامت شركة Deloitte بوضع جدول عمل جديد ومرن ، فإن Noonan عادت مرة أخرى إلى العمل هناك . وقد وقعت اتفاقاً لتعمل ما نسبته 80% من الساعات المتوقعة عادة لمركزها الوظيفي ، كما أنها أيضاً رتبت لتعمل ساعات أكثر اعتباراً من يناير حتى مارس (عندما يكون عبء العمل أثقل) ، ولتحصل على وقت فراغ أكبر في بقية السنة لتقضيه مع بنتيها .

- **تحديات مختلفة للمسار المهني Different Career Callenges** : يواجه النساء والرجال أيضاً تحديات مختلفة كلما تقدموا في مساراتهم المهنية . فالعوائق التي تواجه النساء أعظم (مثل كونهن مستبعدات من الشبكات غير الرسمية) بالمقارنة مع الرجال . كما تواجهن صعوبات أكبر في حصولهن على مهام متطورة وفرص للتحرك الجغرافي . فالنساء عليهن أن يكن أكثر جهداً أو نشاطاً

ليحصلن على مثل هذه المهام الوظيفية . وحيث إن تلك الخبرات التطويرية ذات أهمية كبيرة ، نجد أن المنظمات ذات الاهتمام بمسألة دعم ومساعدة النساء للتقدم قدماً يجب أن تركز على تفتيت العوائق التي تتصادم مع حق النساء في اكتساب تلك الخبرات التطويرية .

وفي تلك الأحداث ، فإن الأقلية من النساء تبدو بشكل خاص في خطر . وعلى مدار السنوات القليلة الماضية ، نمت أعداد النساء من الأصول Hispanic ، Alrican American ، A Sion American في قوة العمل بالولايات المتحدة بنحو 30٪ ، 78٪ ، 20٪ على التوالي وحتى الآن ، فإن النساء الملونات يكوّن فقط نسبة مئوية صغيرة من الوظائف الإدارية والمهنية في القطاع الخاص . ووجه أحد الاستقصاءات سؤالاً للنساء الأقليات عما يرونه يمثل عوائق لنجاح مسارهن المهني ، وفي ذلك الاستقصاء أوضحت النساء الأقليات بأن العوائق الرئيسة التي تعرقل تقدمهن المهني تتضمن 1- عدم وجود استشاري (47٪) ، 2- الافتقار إلى شبكة اتصالات غير رسمية مع زملاء من ذوي التأثير (40٪) . 3- الافتقار إلى نماذج قدوة بالنسبة لأعضاء من ذات المجموعة العرقية (29٪) . 4- الافتقار إلى وجود مهام وظيفية ذات جودة عالية (28٪) .

بالإضافة إلى تلك المشكلة ، هناك في الواقع بعض برامج تطوير المسار الوظيفي للمنظمة لا تتوافق مع احتياجات النساء الأقليات أو غير الأقليات . وعلى سبيل المثال ، فالكثير من مثل هذه البرامج لم تثمن الدور الذي تلعبه المسئوليات الأسرية في حياة العديد من النساء (وأيضاً الرجال) . وبشكل مماثل تفترض بعض البرامج أن مسارات المهنة تكون مرتبة ومتعاقبة ومستمرة ؛ وحتى الآن ، فإن الحاجة للانقطاع عن العمل لفترة للتفرغ لاحتياجات الأسرة ربما تقاطع بقوة المسارات المهنية للعديد من الملونين النساء (ربما الرجال) . وعلى أي حال ، فإن دراسة لعدد من المهاجرين في إحدى المنظمات من الرجال والنساء توصلت إلى استنتاج بأن أنواعاً عديدة من برامج تطوير المسار المهني – لبرامج Fast - track ، استشارة مسار فردي ، وورش عمل تخطيط المسار المهني – تكون متاحة بشكل أقل للنساء أكثر منه للرجال ، والعديد من الناس يشير إلى تلك المجموعة من العوائق الخادعة أو غير الخادعة التي تعوق تقدم المسار المهني للنساء كالسقف الزجاجي .

القيام بخطوات لتعزيز التنوع.. إمكانات الأقليات والنساء :

Taking Steps to Enhance Diversity : Women's and Minorities's Prospects

تستطيع المنظمات اتخاذ خطوات لتعزيز إمكانات المسار المهني والترقية للأقليات والنساء ، ربما يكون الأمر الأكثر أهمية هو أن تركز على أخذ اهتمامات المسار المهني للنساء والأقليات من الموظفين بجدية . بكلمات أخرى ، أن تقر بأن هناك مشكلات ، وأن تعمل على إزالة العقبات . وتشمل الخطوات الأخرى السديدة ما يلي :

1- إزالة العقبات المؤسسية Eliminate institutional Borriers : ربما تبدو العديد من الممارسات (مثل

إعرف قانون التوظيف لديك: (وضع دليلاً واضحاً لإدارة الترقيات):
Establish Clear Guidelines For Managing Promotions

بشكل عام ، فإن عمليات الترقية في المنظمات يجب أن تستجيب إلى ذات كل القوانين ضد التمييز في المعاملة شأنها في ذلك شأن إجراءات استقطاب واختيار الموظفين أو أي إجراءات أخرى مشابهة . فمثلاً ينص قانون رقم (VII) لسنة 1964 ، كقانون الحقوق المدنية على أنه من قبيل ممارسة التوظيف غير القانونية للمنظمة أن تفشل في / أو ترفض تعيين أو تتجاهل فرداً أو بشكل آخر تمارس تمييزاً في المعاملة ضد أي فرد فيما يتعلق بمكافآته ، شروط وأحوال حقه الخاص في التوظيف بسبب عرق الفرد أو لونه أو دينه أو جنسه أو موطنه الأصلي» . وبشكل مماثل ، فإن التمييز وفقاً للسن في قانون التوظيف لعام 1967 يجعل الأمر غير قانوني إذا ما تم التمييز ضد موظفين كبار السن أو ضد أفراد مرشحين للتوظيف بأي شكل من الأشكال ، بما ذلك الترقيات .

وفيما وراء مثل تلك التحذيرات العامة ، هناك أشياء محددة عديدة تؤخذ في الاعتبار فيما يتعلق بجوانب قانون التوظيف الخاصة بقرارات الترقية . وأحد هذه القوانين يهتم بالمشاكل المحتملة التي يسببها دعاوى الانتقام . فمعظم قوانين التوظف الاتحادية وعلى مستوى الولايات تحتوي تدابير وقائية لمواجهة «الانتقام» . وطالماً كان الموظف (أو الموظف السابق) يتصرف بحسن نية عندما يقدم شكوى EEOC ضد المنظمة فإن الموظف ربما يدعي الانتقام على الشركة إذا عانى بالتالي من إجراء توظيفي معاكس . وبالنسبة لمثل تلك الاتهامات ، فإن الموظف يدعي بشكل أساسي بأن 1-الموظف حاول أن يتباهى على الشركة من أجل القيام بشئ غير قانوني أو كتب شكوى متعلقة بالمكافآت ، أو شكوى تتعلق بالسلامة المهنية أو رفع قضية ضد الشركة 2- قامت المنظمة عندئذ بفصل ، أو تنزيل درجة ، أو عدم ترقية أو قطع جزء من أجر الموظف . 3- تصرف الـ HR كان بسبب نشاط الموظف الذي يحميه القانون .

وعلى سبيل المثال ، فإن الدائرة الخامسة لمحكمة الاستئناف بالولايات المتحدة سمحت بالنظر في دعوى الانتقام عندما قدمت موظفة الدليل على أنه تم تخطيها في الترقية بسبب أن المشرف الذي اتهمته سابقاً بالتحرش الجنسي قد قدم ملاحظات أقنعت مشرفها الحالي بعدم ترقيتها . ولقد تم تعزيز الدليل من خلال أنه في الاجتماع الذي راجع فيه المشرفون الاداء السابق للموظفة ، فإن المشرف السابق (محل الاتهام بالتحرش الجنسي) قدم ملاحظات تتعلق بـ « قدرة الموظفة للعمل بفاعلية مع الآخرين » .

وإحدى الطرق التي يمكن للمنظمة استخدامها للدفاع ضد مثل تلك الادعاءات هي ضمان أن تكون إجراءات عمليات الترقية لديها تتسم بالموضوعية . وعلى سبيل المثال ، فإن الدائرة الثامنة لمحكمة الاستئناف بالولايات المتحدة حديثاً اعتبرت أن فشل الشركة في وضع دليل وإجراءات موضوعية لعمليات ترقيات الموظفين الجالسين ربما يوحي بالتمييز في عمليات التوظيف . (في هذه الحالة ، فإن المحكمة وجدت أن إحدى الكليات لاتستخدم نفس الإجراءات بشكل متناسق للتعيين والترقيات في الأوقات المختلفة ، ولاتوضح حتى وتحت أية ظروف تم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، وعما إذا كان / أو لم يكن هناك موعد أخير للتقدم لطلبات الترقية وفي حالة أخرى ، قامت إحدى المنظمات بتخطي موظف عمره 61 سنه في الترقية بسبب أدائه في أثناء مقابلة الترقيات .

فالشخص الذي أجرى المقابلة معه قال إنه ليس لديه شعور حقيقي بالثقة في ذلك الموظف المرشح للترقية . وفي هذه الحالة ، فإن المحكمة أعلنت بوضوح بأنه يمكن للاعتبارات أو الأسباب غير الموضوعية أن تُبرر قرارات التوظيف العكسية ، إلا أنه يجب على المنظمة أن تبين وبشكل واضح ومعقول الأسس الواقعية المحددة التي ترتكز عليها قراراتها . وفي كلمات أخرى ، يجب أن تكون قادراً على تقديم الدليل الموضوعي المدعم لقرارات الترقية غير الموضوعية .

اجتماعات ليلية ضرورية) حيادية فيما يتعلق بالجنس ، ولكنها في الواقع تؤثر بشكل متكافئ على النساء الأقليات . وتحتاج المنظمات أن تحدد مثل تلك الممارسات ، وأن تجعل ممارستها أكثر ملاءمة وتكيفاً .

2- تحسين الاتصال الشبكي وعمليات تقديم النصح Improve Networking and Mentoring : لتحسين فرص الاتصال الشبكي للموظفين النساء ، أقامت فنادق marriott العالمية سلسلة من المؤتمرات القيادية للنساء . وقد عرض المتحدثون أفكاراً عملية للتقدم في المسار المهني ، وتشاركوا بخبراتهم . والأكثر أهمية ، فقد وفرت تلك المؤتمرات فرصاً للتقدم لمقابلة وإقامة علاقات عمل ، وقام المحاسبون في شركة Deloitle & Touche بصياغة برنامج تقديم نصح واستشارة رسمي .

3- التخلص من السقف الزجاجي Eliminate the Glass ceiling : إن التخلص من عوائق السقف الزجاجي تتطلب ما هو أكثر من إصدار أوامر من الرئيس التنفيذي "CEO" حيث إن المشكلة عادة ما تكون نظامية ، كما وضحها أحد الخبراء بأن جذور التمييز على أساس قد تجذرت داخل منظومة مهارات العمل وفي الأعراف الثقافية ، وفي الصور التي تبدو وكأنها غير متحيزة . . فالأفراد حتى لا يلحظونها ، حتى يتم سؤالهم عنها . ولكنهم يستحدثون نموذجاً حصيناً من العيوب يعوق كل النساء . فالأشياء المعقدة تكون هي الواقع عندما يواجه الناس هذه العقبات ، فالنساء ربما تفرد تلك الأشياء المعقدة لا إلى العقبات الهيكلية (السقف الزجاجي) ، ولكن إلى عدم ملاءمتهم الشخصية .

فربما تكون ساعات الاجتماعات العديدة فيما بعد ساعات العمل أمراً عادياً في Fast - driving Company . وبالنسبة للنساء اللاتي لديهن مسئوليات أسريه ، لايكن قادرات على أن يسهرن على التعامل مع النقص في إمكانية تقدمهن الوظيفي . إن إعادة جدولة الاجتماعات المتأخرة ، عندئذ ستشكل فارقاً بالنسبة للنساء المسئولات عن رعاية أطفالهن .

4- وضع جداول مرنة وكذلك مسارات مهنية Institute Flexible Schedules and Career Tracks : إن سلالم الترقية غير المرنة (مثل يجب أن تقضي 8 سنوات في العمل لكي تطلب أن تكون شريكاً) ، يمكن أن تضع النساء اللاتي غالباً ما يأخذن على عاتقهن مسئولية أكبر لرعاية طفل في وضع غير موات . وفي العديد من مكاتب المحاسبة الكبرى . على سبيل المثال «فإن الكثير من الرجال قضوا بنجاح الاثنتي عشرة أو أكثر من السنوات المطلوبة عادة للتطلع لوضع الشريك . ولكن نساء أقل اقتربن من ذلك ، ولذا فإن القليل منهن تطلع إلى أن يحصلن على تلك الأوضاع المتميزة . كما قدمت شركة Dellotte & Touche حلاً آخر تمثل في إنشاء مسارات مهنية (تشمل ساعات مخفضة ، ومزيداً من جداول العمل المرنة حول العام) التي تتيح للنساء وبشكل دوري تخفيض أوقات عملهن ، ولكن لا يزلن باقيات على مسار المشاركة .

خامساً: كيف يمكن لعملية المسار المهني أن تدعم التزام الموظف

إدارة المسار المهني وعلاقتها بالتزام الموظف:

CAREER MANAGEMENT AND EMPLOYEL COMMITMENT

تعتبر عولمة اقتصاد العالم نعمة أو هبة من نواح كثيرة . فبالنسبة للمنتجات والخدمات بداية من السيارات وحتى الحواسب الآلية والسفر جواً فقدّ تدعمت قوتها بأسعار أقل ، وجودة أفضل ، وإنتاجية ومستويات معيشية أعلى .

ولكن تلك التحسينات التي **تمت لم تتحقق دون ثمن** . وعلى الأقل في الأجل القصير ، فإن نفس تلك الكفاءات المتعلقة بالتكاليف وضغط الإنفاق والتحسينات الإنتاجية التي أحدثتها العولمة ، فجرت أيضاً اضطرابات ضخمة ومستمرة في قوة العمل . إن الرغبة في تحقيق الكفاءات قادت المنظمات لتخفيض أحجامها ، «ولتحقيق الكثير باستخدام القليل» . وتترتب على العولمة آلاف من حالات الاندماج ، الكبير منها والصغير ، والكثير منها - كما هي حالة شراء NCNB لبنك أمريكا - استهدف بشكل خاص ، التخلص من الوفرة ، وبكلمات أخرى ، إغلاق فروع مزدوجة ، وعمليات المكاتب الخلفية . ومع كل عملية مهمة أو سيطرة على شركة ما ، واندماج وتخفيض للحجم يفقد الكثير من الموظفين أعمالهم .

العَقْد النفسي الجديد: The New Psychological Contract

إن مثل هذه التغيرات التي تحدثها العولمة تحث وبشكل مفهوم كثيراً من الموظفين على أن يتساءلوا : لماذا يجب أن يكون لديهم ولاء لمنظماتهم . . «لماذا» هم يتساءلون ، ينبغي أن يكون لديَّ ولاء لك إذا ما كنت ستقضي من حساباتك عندما تقرر تخفيض التكاليف مرة أخرى؟ لتعيد صياغة كلمات مؤلف كتاب "Pack Your Owm Parachute" ، فالموظف الذكي اليوم يميل إلى أن يفكر في نفسه على أنه وكيل أو عميل حر» فإن تعمل في المنظمة بشكل جيد ولكن لتستعد أيضاً لكي تنتقل الوظيفة القادمة ، إلى شركة أخرى . وكما أشرنا سابقاً في هذا الفصل «فإن العقد النفسي» إلى ما بين الموظف والمنظمة في الأمس ربما كان شيئاً من قبيل «قدم أفضل ما لديك وليكن لديك ولاء لنا لطالما مازلت تعمل لدينا ، وسوف نوفر لك فرصاً للتطوير والتي ستحتاجها لكي تنتقل وتتحرك ويكون لديك مسار وظيفي ناجح» . في مثل هذه المواقف ، فإن المنظمات يجب أن تفكر بما يجب القيام به لتحافظ على التزام الموظف ، في حالة ما إذا كان عليهم تقليص عمليات ترك العمل التطوعي وتعظيم جهود الأفراد .

جهود تطوير المسار المهني الموجه بالالتزام:

Commitment- Oriented Career Development Efforts

إن تخطيط المسار المهني للمنظمة وأنشطة التطوير يستطيع بل ويجب أن يلعب دوراً محورياً في هذا المجال . فعملية تطوير المسار المهني للمنظمة ، والمدارة بفاعلية يجب أن « ترسل إشارة » بأن الموظف حريص

على نجاح مساره المهني ، ومن ثم يستحق الالتزام بأن برامج تطوير المسار المهني وعمليات التعليم الموجهة بالمسار المهني ، يمكن أن تيسر ذلك :

1- برامج تطوير المسار المهني Career Development Programs : إننا نرى ، على سبيل المثال ، أن أكبر المنظمات (والكثير من أصغرها) لديها تخطيط للمسا ، وكذلك خدمات للتطوير . ولنتمعن في برنامج مصنع شركة Temnessee , Saturn Corporation's Springtill . حيث تستخدم ورشة العمل المتعلقة بالمسار المهني أدوات إرشادية مهنية (تشمل برنامجاً يتعلق بمهارات استخدام الحاسب وأدوات تحليل فجوة مهنية أخرى) لتساعد الموظفين على تحديد المهارات المتعلقة بالمهنة ، وحاجات التطوير التي يمتلكونها .

وتساعد ورشة العمل تلك الموظفين في سبر أغوار أنفسهم ، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم . وتساعد عملية رد رسوم التعلم والمعينات التطويرية الأخرى التي تكون متاحة أيضاً للموظفين ، وتعينهم على تطوير مهاراتهم التي هم في حاجة إليها للتحرك قدماً .

ومثل تلك البرامج يمكن أن تساعد في تعزيز التزام الموظف . وفي هذا الخصوص ، أوضح أحد موظفي Saturn :

«**أعمل الآن في مجال التجميع** ، وقد كنت قائد فريق لمدة سنتين ونصف السنة . هدفي أن أتحرك داخل وحدة نظم الأفراد لدينا (HR) . أعرف أن الأمور غير مواتية . ولكن أعرف أن الفلسفة هنا أن الشركة ستنتهي إلى أنهم يرغبون في أن يبذل الأفراد أقصى ما لديه من جهد . أعرف أنني أستطيع أن أحقق أقصى طموحاتي ، فهناك سبب وحيد لذلك هو التزامي التام لشركة Saturn .

عمليات التقييم الموجهة بالمسار المهني Career- Oriented Appraisals : وعلى نفس النهج ، توفر عمليات التقييم السنوية ونصف السنوية فرصة عظيمة لمراجعة القضايا المتعلقة بالمسار المهني . فلا ينبغي أن تدور عمليات تقييم الأداء حول ما يمكن أن توفره معلومات حول أداء فرد ما . فهي توفر أيضاً فرصة نموذجية لإيجاد صلة بين أداء الموظف ، والاهتمامات المهنية والاحتياجات المتطورة مع خطة محكمة للمسار المهني . ويمكن لنموذج مثل ذلك الذي يظهره الشكل (10-3) أن ييسر تلك العملية من خلال مسايرة المدير والموظف على ترجمة الخبرات الأخيره التي تستند إلى الأداء للموظف عن السنة إلى أهداف وخطط متطورة ملموسة .

التقاعد: RETIREMENT

قد ينظر بعض الموظفين للإحالة للتقاعد على أنها حدث سعيد ، لأنه سوف يتحرر من روتين الواجبات اليومية لأداء وظيفته ، ولكن في نفس الوقت قد يتأثر نفسياً بشكل ضعيف بسبب انقطاعه عن العمل الذي يشعره بأهميته ويحقق ذاته من خلاله .

وفي إحدى الدراسات الحديثة قال 78% من الموظفين إنهم يتوقعون أن يستمروا في العمل إلى حد ما ، بعد سن التقاعد الطبيعي (64% قالوا إنهم يريدون أن يعملوا لجزء من الوقت) . كما قال نحو الثلث فقط إنهم يخططون ليستمروا في العمل لأسباب مالية ، وذكر نحو 43% أنهم يريدون فقط البقاء في حالة نشاط . كما أشارت الدراسات إلى أن نحو 30% من المنظمات المبحوثة يقدمون النصح والمشورة الرسمية بشأن تهيئة العاملين للتقاعد ، والتي تستهدف تسهيل عملية إحالة موظفيهم للتقاعد .

وأغلب الممارسات المعروفة بشأن التهيئة للتقاعد كانت :

(أ) توضيح منافع الأمن الاجتماعي (أعرب عنه 97% من أولئك الذين حضروا برامج التهيئة للبضائع) .

(ب) تقديم المشورة بشأن وقت الفراغ (86%) .

(جـ) تقديم المشورة بشأن الاستثمارات المالية (84%) .

(د) تقديم المشورة فيما يتعلق باللياقة الصحية (82%) .

(هـ) تقديم المشورة في النواحي النفسية (35%) .

(و) تقديم المشورة بشأن اختيار مسار مهني ، خارج الشركة (31%) .

(ز) تقديم المشورة بشأن اختيار مسار مهني داخل الشركة (4%) .

فتخطيط الإحالة للتقاعد لا يفيد فقط الذين سيتقاعدون قريباً . إنه أيضاً عملية مهمة بالنسبة للمنظمات . وفي الولايات المتحدة ، فإن الشريحة العمرية ما بين 25-43 عاماً تنمو ببطء نسبي وتقلص المجموعة السنة 33-44 عاماً تواجه تلك التنظيمات مثل شركة CVS نقصاً في العمالة . ويختار العديد بشكل واع أن يدير احتياجاته من العاملين جزئياً من الأفراد الذين يتم تهيئتهم للتقاعد أو من المتقاعدين حديثاً .

وكما توصلت إحدى الدراسات إلى أنه في السنوات القليلة الماضية ، ركزت الشركات بقوة على تخفيض أحجامها لتقليص التكلفة للدرجة التي جعلها تتجاهل وبشكل كبير التهديد الذي يلوح في الأفق لقدراتها التنافسية . النقص الحادّ في العمالة الماهرة . ولذلك فإن «تخطيط الإحالة للتقاعد لم يعد فقط ليتم لمساعدة الموظفين الحاليين على أن يدخلوا بهدوء في مرحلة التقاعد . إنما ينبغي أن يمكن المنظمة من أن تحتفظ إلى درجة ما بالمهارات والقوة العاملة العقلية لهؤلاء الذين يتقاعدون عادة ويتركون العمل في الشركة .

إن القيام بذلك إنما يتطلب تغيراً في الأولويات والاهتمامات من جانب معظم المنظمات . وعموماً ، فإن سياسات الموارد البشرية تميل إلى عدم تشجيع توظيف العمالة الكبيرة في السن . وتتضمن الاقتراحات ما يلي :

استحداث ثقافة تُقدِّر وتثمن الخبرة Create aculture that Honors Experience : في عديد من المنظمات ، فإن ممارسات الموارد البشرية وبيئة العمل غالباً ما تكون متحيزة على نحو ظاهر ، أو كانت ضد العمالة كبيرة السن ، فتغيير مثل تلك الثقافة ، وجعل مكان العمل أكثر جاذبية لهؤلاء في سن التقاعد ، يتطلب أفعالاً محددة . فمثلاً ، مديري شركة CVS اتخذوا خطوات عديدة لجعل شركتهم أكثر «ودودية مع المتقاعدين» . وبالتالي ما بين معرفة قنوات تقليدية لعملية استئجار العاملين مثل إعلانات الحاجة وإرشادات طلب المساعدة ربما لا تجذب العمالة كبيرة السن ، وتعمل سلسلة الصيدلة الآن من خلال المجلس القومي للأعمار السنية ، ووكالات المدينة ومنظمات المجتمع لتعين موظفين جدداً . وقد جعلوا ذلك أيضاً واضحاً للمتقاعدين من خلال سياساتهم بأنهم يرحبون بالعمالة كبيرة السن «أنا ما زلت صغيراً لأتقاعد . ترغب شركة (CVS) في أن تعين أفراداً من كبار السن . «إنهم لا ينظرون لعمرك ولكن لخبرتك» قال ذلك أحدهم وهو يعترف بفضل موظف كبير في السن . وتخفف المنظمات الأخرى إجراءات الاختبار . فمثلاً ، أوقف البنك البريطاني استخدام اختبارات قياس القدرة الذهنية ، وتم استبدالها بتمارين لعب الأدوار للحكم على كيفية تعامل المرؤوسين مع العملاء .

توفير أعمال مرنة Offer Flexible work ، «فالشركات تحتاج لتصميم وظائف تكون أكثر جاذبية ، ولا تكون طاردة» . وإحدى الطرق البسيطة للقيام بذلك تكون من خلال عمل مرن ، وبشكل محدد ، وجعل مكان عمل الفرد (كأن يعمل في البيت عن طريق الكمبيوتر) ، ومدة إنجاز ذلك العمل مرتين .

توفير فرص عمل لفترة من الوقت Offer Part-Time Work ، ويمثل الاتجاه الآخر في توفير فرص توظيف لجزء من الوقت أمام الموظفين كبديل للتقاعد التام . وأظهرت عديد من الأبحاث عن موظفين من ذوي الياقات البيضاء والزرقاء أن نحو نصف الموظفين الذين تتراوح سنهم حول 55 سنة يحبون أن يستمروا في العمل كجزء من الوقت بعد التقاعد .

ولا يحتاج الفرد لأن ينتظر حتى يكون أحدهم على استعداد للتقاعد لكي يقدم تخطيطاً للمساعدة على التقاعد . فمثلاً قدمت شركة «أمريكان إكسبريس» أداة تخصيص للأصول "online" للاستخدام من قبل المشاركين في خطة التقاعد من عملائها من المنظمات . والأداة التي تستند إلى شبكة الإنترنت يطلق عليها مُخطّطْ إرشادي للتقاعد ، وهي تتيح للمشاركين خطة تقاعد المنظمة أن تحسب وتحافظ على مسيرة التقدم نحو أهداف دخل التقاعد ، وتقوم بشكل أكثر يسراً بتخصيص الأصول بين استثمارات مالية مختلفة "online" . وتقدم العديد من الشركات من بينها Vangnard وFideluty برامج متطورة مشابهة "online" .

يجب أن تتقيد إجراءات التقاعد بالقانون . فمثلاً ، الوكلاء السائقون الحاليون لشركة تأمين الحياة في نيويورك ، قد قدموا شكاوى يتهمون فيها الشركة بأنها قد سلبت وحرمت نحو 10,000 عميل من مزايا تأمين الصحة والتقاعد الخاصة بهم . فالشكوى تتضمن أن الوكلاء قد تم إبعادهم وبشكل منتظم كلما اقتربوا من الوصول من خدمة 20 عاماً والتي سوف تؤهلهم للحصول على مزايا التقاعد كاملة . وتذكر جريدة New York Life أن أغلب عمليات إنهاء الخدمة كانت لأسباب أخرى .

قائمة مراجعة
إدارة HR

(أ) نقاط القوة الرئيسة عند الموظف

-1 ______

-2 ______

-3 ______

(ب) مجالات التطوير / التحسين

-1 ______

-2 ______

-3 ______

(جـ) خطط التطوير : مجالات التطوير

-1 ______

-2 ______

-3 ______

(د) استراتيجية التطوير . . ملاحظات الموظف على هذه المراجعة

______

______

______

(هـ) ملاحظات المراجع :

إمكانية النمو في المركز الوظيفي الحالي ، وإمكانية النمو المستقبلي لمسئوليات متزايدة :

______

______

______

توقيع المنظمة : ______ تاريخ : ______

توقيع المراجع : ______ تاريخ : ______

توقيع مدير المراجع : ______ تاريخ : ______

شكل (10-3) نموذج خطة تطوير مراجعة أداء

SUMMARY الخلاصة :

1- يمكن أن نعرِّف المسار المهني بأنه المراكز المهنية التي يشغلها الفرد على مدار سنوات عديدة . ويعتبر تخطيط المسار المهني عملية مدروسة ، من خلالها يصبح فرد ما على دراية بمهاراته الشخصية ، واهتماماته ومعرفته ، ودوافعه وخصائص أخرى ؛ ويكتسب معلومات حول الفرص والخيارات ؛ ويحدد الأهداف ذات العلاقة بالمهنة ؛ ويضع خطط عمل لتحقيق أهداف محددة .

2- تستخدم برامج تطوير المسار المهني للمنظمة للتركيز على مستقبل الموظف مع تلك الشركة بذاتها ، وفي الوقت الحاضر يكون التأكيد بشكل أكبر على تحليل الذات ، والتطوير ، وإدارة المسار المهني لتمكين الفرد من تطوير خطط المسار المهني ، والمهارات التي سيكون في حاجة إليها للانتقال للخطوة التالية في مساره ، وإلى حد بعيد يكون من المحتمل مع منظمة أخرى .

3- تلعب المنظمات دوراً مهماً في عملية إدارة المسار المهني . ومن بين أمور أخرى ، ربما توفر المنظمة مراكز تطوير المهنة على الحاسب أو شبكة الإنترنت ، وتنفذ برامج النصح الرسمية ، كما توفر مدربين أو ناصحين للمسار المهني .

4- تقترح الدراسات أن وجود مستشار (أو ناصح "Coaches" mentor) يمكن أن يمثل عنصراً مهماً في تعزيز المسار المهني للموظف . وتتضمن القواعد الإرشادية هنا : اختيار مستشار (ناجح) مناسب ومحتمل ، ولا تصيبك الدهشة إذا ما تم رفضك ، وليكن لديك جدول أعمال ، واحترم وقت المستشار .

5- عند اتخاذ قرارات الترقية ، يجب أن تقرر المنظمة الاعتماد على الأقدمية أو على الجدارة والكفاءة ، وأن تختار بين النظام الرسمي أو غير الرسمي ، وما هي طرق قياس الكفاءة .

6- أن تعزيز التنوع خلال إدارة المسار المهني تتطلب بعض الترتيبات الخاصة من جانب المنظمة . والحذر من التحيز المقصود وغير المقصود والتمييز في المعاملة عند اتخاذ قرارات الترقية يمثل قضية واحدة . فمثلاً التمييز الدقيق والماكر في المعاملة غالباً ما يفسر انخفاض معدل النجاح نسبياً في التحرك قدماً نحو احتلال المشتريات العليا على درجات السلم للمسار التنظيمي .

7- تتضمن الخطوات المتصلة بإدارة المسار المهني لتعزيز التنوع ما يلي : 1- التخلص من العوائق المؤسسية . 2- تحسين شبكة الاتصال والاستشارة . 3- إزالة عراقيل السقف الزجاجي . 4- وضع جداول عمل مرنة .

8- تستطيع عملية تطوير وتخطيط المسار المهني للمنظمة ، بل ويجب أن تلعب دوراً محورياً في مساعدة الموظفين على بلورة أهدافهم المهنية ، وبذلك يزداد التزامهم نحو المنظمة ، وتعتبر برامج تطوير المسار المهني والتقييمات الموجهة بالمسار المهني جزءين ومركبين مهمين في تلك العملية .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1- ما دور الموظف في عملية تطوير المسار المهني؟ وما هو دور المدير؟ وما هو دور المنظمة؟

2- صف مبادرات تطوير المسار المهني المحددة ، التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها .

3- ما الخطوات الأربع المحددة التي يمكن أن تتخذ لدعم تقدم المسار المهني للموظف الذي يتسم بالتنوع؟

4- قدم أمثلة عديدة لأنشطة تطوير المسار المهني التي تستطيع المنظمات استخدامها لتعزيز ودعم التزام الموظف .

أنشطة فردية وجماعية: INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1- اكتب مقالاً في حدود صفحة واحدة شارحاً ما هو المكان الذي يجب أن يكون فيه فيما يتعلق بالمسار المهني بعد عشر سنوات من الآن .

2- اشرح العوامل ذات العلاقة بالمسار المهني والتي يجب أن تظل في ذاكرتك عندما تتحدد المهام الأولى للموظف .

3- في مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب ، يلتقون بعدد من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليتك أو جامعتك ، وبناء على ذلك ، اكتب ورقتين عن موضوع «عملية الترقي في كليتك» ما الذي تعتقده حول هذه العملية؟ وهل تستطيع تقديم أي اقتراحات لتحسينها؟

4- في مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب ، في مكان عملك أو في كليتك ، اجر مقابلة مع مدير HR بهدف كتابة صفحتين بعنوان «الخطوات التي تتخذها في هذه المنظمة لتعزيز التنوع خلال إدارة المسار المهني .

5- قم بإعداد سيرتك الذاتية مستخدماً الإرشادات المقدمة في ملحق الفصل .

6- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي اختر ثلاث مهن (مثل المستشار الإداري ، ومدير HR ، رجل بيع) واستخدم بعض المصادر التي تم وضعها في ملحق هذا الفصل لإعداد تقييم لحجم الطلب المستقبلي لهذه المهن خلال العشر سنوات القادمة أو أكثر . هل تبدو لك كمهنة جيدة يمكن تبنيها / لماذا نعم ولماذا لا؟

7- يسرد الملحق في نهاية ذلك الفصل «مواصفات اختبار» لـ HRCI المعرفة التي يحتاجها الفرد الذي يدرس للحصول على شهادة الـ HRCI وفي كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية (مثل الإدارة الإستراتيجية ، وتخطيط القوى العاملة ، وتطوير المورد البشري) وفي مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب قم بأربعة أمور :

1- قم بمراجعة الملحق الآن . 2- حدد المادة العلمية في هذا الفصل والتي لها صلة بالمعرفة المطلوبة . 3- اكتب أسئلة لأربعة امتحانات اختيار متعدد على هذه المادة التي تعتقد أنها مناسبة لتضمينها في اختبار الـ HRCI . 4- إذا سمح الوقت ، كلف شخصاً من فريقك لأن يستعرض أسئلة فريقك أمام الفصل كله ، وبذلك يمكن للطلاب في الفرق الأخرى من الحصول على أسئلة امتحان بعضكم بعضاً .

8- في دراسة عن خريجي الكلية الجدد في المملكة المتحدة وُجد أنه بالرغم من أن العديد من الأفراد لم يعثروا على وظائفهم الأولى ، إلا أن معظمهم كان يخطط بالفعل «لتغيرات مهنية» وليبقوا على هواياتهم واهتماماتهم خارج نطاق العمل . وكما قدم أحدهم تقريراً عما اكتشفه ، «إن الجيل القادم من العمال عاقد العزم على ألا ينتهي به الحال على عجلة لهمستر (Hamster) لساعات طويلة دون أن يكون له دور وجزء من المشكلة يبدو في أن العديد يرون بالفعل أصدقاءهم «يقضون أكثر من 48 ساعة أسبوعياً» في العمل . فخبراء المسار المهني يراجعون النتائج والتي انتهت إلى أن العديد من هؤلاء الخريجين الجدد «لا يتطلعون إلى الأجر المالي ، أو إلى وظائف رفيعة المستوى بعد الآن » في المقابل ، فهم يبدون متطلعين إلى «أن يقسموا حياتهم إلى أجزاء مستقلة للإبقاء على عدد الساعات التي يقضونها في العمل عند حدها الأدنى ، لذلك فهم يحافظون على هواياتهم واهتماماتهم خارجاً . وعلى هذا ، هل تعتقد أن هدف النتائج شائعة في الولايات المتحدة كما هو ظاهر في المملكة المتحدة ؟ ، وإذا كنت أحد الناصحين لهؤلاء الأفراد في العمل ، ما هي الأشياء الثلاثة الصغيرة المحددة لنصيحة مهنية يمكنك أن تقدمها له؟

تدريب تجريبي: EXPERIENTIAL EXERCISE

إلى أين أنا أذهب . . . ولماذا ؟

الهدف : الهدف من هذا التمرين هو دعمك بالخبرة في عملية تحليل أولوياتك المهنية .

الفهم المطلوب : يجب أن يكون الطلاب على علم جيد بإدارة مسارك المهني في ملحق هذا الفصل .

كيف تقوم بالتمرين/ التعليمات : استخدم على الأقل ثلاث طرق من التي تم وضعها في ملحق هذا الفصل (حدد توصلك المهني ، وحدد اتجاهك الوظيفي وكذلك الرابع) وحلل رغباتك المتصلة بالوظيفة (نستطيع أن تحصل على البحث الموجه - ذاتيا بنحو 8 دولارات على موقع (www.self-directeal-search.com) .

وبناءً على هذا التحليل ، أجب عن الأسئلة الآتية (ربما ترغب أن تقوم بهذا التحليل في فرق من 3 أو 4 طلاب) :

1- ما الذي يقترحه عليك بحثك فيما يتعلق بما يجب أن تكون عليه خياراتك المهنية ذات الصلة؟

2- بناءً على المصادر البحثية مثل تلك التي تم سردها في الملحق الخاص بهذا الفصل ، ما هي التوقعات لهذه المهن؟

3- مع الأخذ في الاعتبار هذه التوقعات ، وكذلك رغباتك المهنية المقدمة ، اكتب باختصار ، ورقة واحدة عن خطة لنفسك تشتمل اختيارات مهنية حالية ، وأهداف المسار المهني ، وخطة عمل تسرد أربع أو خمس خطوات للتطوير ستكون في حاجة إليها لكي تنتقل من حيث أنت الآن . فيما يتعلق بالمسار المهني إلى حيث تريد أن تكون بُناءً على أهدافك المهنية .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

علاقة «مقدم النصيحة» تنقلب رأساً على عقب The mentor Relationship turns Upside Down :

«أتمنى أن أناقش هذه المشكلة مع Walter فكرت Carol lee أن ivalter lemaire كان مستشارها لسنوات عديدة في "Larchmont Conculting" . وحتى الآن هو يمثل مشكلة بالنسبة لها ، عادت Carol بتفكيرها إلى بداية اتحادها مع Larchmont ومع Walter . فقد التحقت بالشركة كاتبة ومحررة ؛ فوظيفتها أثناء تلك السنوت المبكرة كانت تنقيح وصقل ومراجعة تقارير مستشاري الأعمال . وكانت طبيعة عملها تفرض عليها أن تكون على اتصال مستمر مع Walter والذي كان في ذلك الوقت يشغل وظيفة نائب الرئيس . وكانت Carol تستعد وتسمح بمناقشة أعمال المستشارين معه ، وعندما قررت أن تحاول الانضمام إلى فريق المستشارين طلبت معاونة في هذا الشأن . وقد أصبح Walter مستشارها كما هو أيضاً رئيسها وأخذ بيدها خلال تحولها الناجح إلى وظيفة مستشاره وشريكه مع الوقت .

ومع كل ترقية للوظائف الإشرافية المتنوعة في طريقها للوصول إلى درجة «شريك» دعمت Carol علاقتها بقوة مع مرؤوسيها الجدُد بالتسليم بعدم الملاءمة الأولية المتعذر تجنبها ، ومحاولة لقاء كل فرد على حدة لُتشكيل وصياغة علاقة عمل جديدة . وكانت مسيرتها موفقة ، وعندما انتقل Walter ليشرف على انطلاق مشروع برامجه نشر لـ Larchmont ، تم ترقيةCarol لتأخذ مكانه . ولكن ، مشروعه الجديد ترنح ، وقرر الشركاء أن يحل شخص آخر مكانه . بالرغم أن Carol في الواقع كانت أصغر سناً من Walter ، وفي وقت ما كانت مرؤوسته فقد تم تكليفها بمهمة إنقاذ عملية انطلاق ذلك المشروع .

وقد ازداد الشعور بعدم ارتياح عند Carol فقط حول تلك المهمة ، عندما بدأت في مراجعة تاريخ المشروع الجديد . فمهمة الإنقاذ كانت تستلزم إبطال الكثير مما قام به Walter ، واتخاذ قرارات مضادة بالنسبة لكل شيء بدءاً من تصميم المنتج إلى التسويق والتسعير . كانت Carol راغبة كثيراً عن الظن مرة أخرى في مستشارها ورئيسها السابق لدرجة أنها وجدت نفسها وحدها من غير مساعد ، بل وغير قادرة أن تناقش ، أما من حلولها المقترحة معه مباشرة . وأصابها الشك في أن أياً من خبرتها السابقة قد أعدتها للقيام بدور الرئيس "Walter" ، وفي هذه الظروف الصعبة أضحت حاجتها إلى أن تدير تلك العملية وستكون ، كما شعرت ، كمن «يسكب الملح على جروحه» .

أسئلة: Questions

1- ما دور Carol في تطوير المسار المهني لـ Walter في الوقت الحالي؟ هل ينبغي أن يكون لـ Larchmont مثل هذا الدور؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

2- ما هي النصيحة التي تقدمها لـ Carol للاقتراب مرة أخرى من Walter ؟

3- إذا ما اضطرت Carol لعزل Walter ، ما هو اقتراحك المحدد الذي يمكن أن تأخذ به ؟

4- افترض أن Carol سمعت شائعة بأن Walter يفكر أن يستقيل . فماذا تفعل هي تجاه ذلك ؟

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة Carter للتنظيف: Carter Cleaning Company

برنامج تخطيط المسار المهني : The Career Planing Program

دائمًا ما يكون المسار المهني إلى حد ما أمراً له أولوية قليلة في شركة Carter للتنظيف ، حيث إن جعل العمال يحضرون لها فقط ومن ثم إبقاؤهم مخلصين هو أمر كاف بالنسبة للقضية ، كما يجب دائمًا أن يقول Jack . وحتى الآن تعتقد Jennifer أنه ليس بالفكرة السيئة التفكير قليلاً في نوعية برنامج تخطيط المسار المهني التي ربما تتنبأ به شركة Carter . فكثير من موظفيهم عملوا فيها لسنوات في وظائف مغلقة ، وبصراحة فقد انتابها شعور سيئ إلى حد ما نحوهم : «فربما نستطيع مساعدتهم على اكتساب آفاق أفضل بما يتعلق بما يرغبون القيام به . هكذا فكرت . وتعتقد هي بشكل محدد أن مجموعة إدارة المخزون احتاجت لتوجيه أفضل فيما يتعلق بالمسار المهني إذا ما كانت شركة Carter ترغب في أن تتطور وتنمو .

أسئلة: Questions

1- ما هي المزايا التي يمكن أن تحققها شركة Carter Cleaning من وراء تبني برنامج تخطيط المسار المهني؟

2- من الذي يجب أن يشارك في البرنامج؟ كل العمال ؟ أم نخبة مختارة منهم؟

3- اكتب وصفاً لبرنامج تطوير المسار المهني الذي تقترحه للتأمين على عملية التنظيف ، والعاملين بالمعصرة وموظفي المكاتب الأمامية ، والمديرين في مراكز Carter Cleaning .

ترجمة إستراتيجية داخل سياسات *HR* وحالة عملية:

فندق باريس: *The Hotel Paris*

• **نظام إدارة المسار المهني الجديد: The New Career Management System**

تمثلت الإستراتيجية التنافسية لفندق باريس في « لتكن خدمة نزلائنا فائقة المستوى لتمييز سمات وخصائص فندق باريس ، ولتمتد فترة إقامة النزيل في الفندق وتزيد معدلات عودة النزلاء مرة أخرى ، وهكذا ترتفع الايرادات والربحية . لذا ينبغي على مدير الموارد البشرية Lisa Cruz الآن أن يصيغ سياسات وأنشطة وظيفية من شأنها أن تدعم تلك الإستراتيجية التنافسية من خلال استنباط السلوكيات والكفاءات المطلوبة من الموظف .

وتدرك Lisa Cruz أن فندق باريس كنشاط للضيافة ، كان معتمداً وبشكل منفرد على أن يكون لديه موظفون ملتزمون ويتمتعون بروح معنوية عالية . ففي مصنع أو محل بيع تجزئة صغير ، يمكن أن تستند المنظمة إلى الاشراف المباشر لتكون على يقين بأن الموظفين يؤدون أعمالهم . ولكن في فندق ، فتقريباً كل موظف يكون « على الخط الأمامي » وعادة لايكون هناك أحد ليشرف على قائد سيارة ليموزين عندما يلتقط نزيلاً من المطار ، أو عندما يأخذ أحد المستخدمين سيارة النزيل ، أو عندما يقوم موظف المكاتب الأمامية بتسكين النزيل ، أو عندما يحتاج موظف الإشراف الداخلي للتعامل مع الطلبات الخاصة بالنزيل . وإذا ما رغب الفندق في إرضاء نزلائه دائمًا فيتحتم عليه أن يكون لديه موظفون ملتزمون يؤدون أعمالهم كما لو كانوا يمتلكون الفندق ، حتى ولو كان المشرف في غير مرمى البصر منهم ولكن يصبح الموظفون ملتزمين فقد ادركت Lisa أن فندق باريس كان عليه أن يظهر بوضوح أن الفندق أيضاً ملتزم تماما قبل موظفيه .

ومن خبرتها ، فقد أدركت أن هناك طريقة واحدة لتساعد موظفيها على أن يكون لديهم مسار مهني ناجح ومُرض ، وبالتالي كانت مُهتمة بأن تجد أن فندق باريس ليست لديه عمليّة لإدارة المسار المهني ، على الإطلاق . ولم يتدرب المشرفون على أن يناقشوا احتياجات تنمية وتطوير الموظفين أو خيارات الترقية أثناء مقابلات تقييم الأداء . فعمليات الترقية كانت تتم بشكل غير رسمي . ولم تقم الشركة بتوفير أية خدمات تطوير وتنمية للمسار المهني والتي يمكن أن تساعد موظفيها ليطوروا فهماً أفضل لخيارات مسارهم الوظيفي والتي يجب أن تكون وكانت Lisa على يقين بأن الموظفين الملتزمين يمثلون مدخلاً لتحسين تجارب وخبرات نزلائهم ، وأنها لن تستطيع أن تدعم التزام الموظف دون القيام بجهد أفضل في الشهر على توفير احتياجات المسار المهني لموظفيها .

بالنسبة لـ Lisa والرئيس التنفيذي CFO ، فإن أبحاثهما الأولية تركت شكوكا قليلة ، حول مدى صواب تأسيس نظام جديد لإدارة المسار المهني في فندق باريس .

وبالتالي ، فقد أعطى الرئيس التنفيذي إشارة الانطلاق لتصميم وتأسيس برنامج جديد لإدارة مسار مهني لفندق باريس . وأدركت Lisa وفريقها أن لديهما بالفعل بعضاً من الأركان الأساسية لذلك ، ويرجع الفضل في ذلك لنظام إدارة الآراء الجديد والذي أسسوه فقط منذ أسابيع قليلة (كما تم ذكره في الفصل السابق) . فمثلاً ، إن نظام إدارة الأداء الجديد تطلب أن يقوم المشرف الموظف بناءً على الأهداف والكفاءات التي تقودها الاحتياجات الإستراتيجية للشركة . كما أن التقييم ذاته لإنتاج أهداف جديدة للعام القادم وكذلك خططاً محددة لتنمية وتطوير الموظف .

أسئلة: Questions

1- إن الكثير من وظائف الفندق تكون متلازمة « ذات نهاية مغلقة » خادمات ، وعمال المغسلة ، والحاشية ، فمثلاً إما أنه ليست لديهم طموحات عظيمة للترقي ، أو فقط أنهم يعملون في هذه الوظائف بشكل مؤقت مثلاً ليساعدوا في حل مشكلة نفقات امتلاك منزل » : (أولاً) هل أنت موافق على هذه العبارة – لماذا نعم أو لماذا لا ؟ (ثانياً) ، اكتب ثلاثة أنشطة وظيفية محددة توصي أن تنفذها Lisa بالنسبة لهؤلاء الموظفين .

2- تأسيساً على نظام إدارة الأداء الحالي للشركة قدم توصية بنشاطين محددين لتطوير المسار المهني يجب أن ينفذهما الفندق .

3-ما هي أنشطة تطوير المسار المهني المحددة التي يجب أن توصي بها في ضوء الحقيقة بأن فنادق باريس والموظفين موزعون حول العالم ؟

ملحق الفصل: APPENDIX FOR CHAPTER

إدارة مسارك المهني: Managing your Career

إن إدارة مسارك المهني عملية مهمة في الوقت الحالي . فالفرد يجب أن يكون مسئولاً عن إيجاد وإدارة وظيفته . وفي سوق الوظيفة اليوم تحل قدرة الموظف محل أمن الوظيفة . وأول خطوة في تخطيط المسار الوظيفي لنفسك أو شخص آخر أن تتعلم بقدر ما يمكن عن اهتماماتك ، مواهبك ، ومهاراتك .

صنع خيارات وظيفية: Making Career Choices

حدد مرحلتك الوظيفية: فكل مسار وظيفي لشخص يمر بمراحل، والمرحلة التي تكون فيها سوف تطلق معرفتك بـ أو تفضيلك لمهن مختلفة. والمراحل الأساسية من دائرة هذا المسار الوظيفي تتوالي :

مرحلة النمو Growth Stage : فمرحلة النمو تستمر تقريباً من الميلاد حتى سن 14 عاماً، وفترة تحول والتي يطور الشخص فكره بالتماثل والتفاعل مع الأفراد الآخرين مثل العائلة، الأصدقاء، والمعلمين. وتجاه بداية هذه الفترة، يكون الدور المؤدي مهماً، وتجربة الأطفال بطرق مختلفة من السلوك: تساعدهم ليشكلوا انطباعات كيف يصل الأفراد لسلوكيات مختلفة ويشتركون في تطوير فكر ذاتي أو هوية موحدة. وباتجاه نهاية هذه المرحلة، يبدأ الشاب (الذي يطور في هذه المرحلة أفكاره الأولية حول ما هي اهتماماته وملكاته) يفكر بشكل واقعي حول المهن البديلة.

مرحلة الاستكشاف Explaration Stage : فمرحلة الاستكشاف تكون فترة التحول (تقريباً من عمر 15 إلى 24 سنة) والتي يكتشف الشخص بجدية البدائل الوظيفية المتنوعة. ويحاول الفرد أن يصل هذه البدائل بما تعلمه حولهم وحول اهتماماته وقدراته من المدرسة، وأنشطة الفراغ، والعمل. فالاختيارات المهنية العريضة المبدئية تُوضع عادة أثناء بداية هذه الفترة. وبالتالي بالاتجاه لنهاية هذه الفترة، يُفعل الاختيار المناسب ويجرب الفرد الوظيفة وربما تكون أكثر مهمة لدى الشخص في هذه المرحلة. والمرحلة السابقة هي تطوير الوعي الحقيقي لقدراته ومواهبه. وبالتشابه، فيجب على الفرد أن يتخذ قرارات تعليمية صحيحة بناء على مصادر موثوق بها للمعلومات حول الخيارات الوظيفية.

مرحلة التأسيس Establishment Stage : تجتاز مرحلة التكوين تقريباً الأعمار من 24 حتى 44، وتكون قلب الحياة العملية لمعظم الأفراد. أثناء هذه الفترة من المأمول أن توجد الوظيفة المناسبة، ويشترك الشخص في تلك الأنشطة التي تساعده على أن يحصل على مكان دائم فيها. وغالباً، وبشكل خاص في المهن، فإن الفرد يعلق على الوظيفة المختارة مبكراً. ولكن في أغلب الحالات، تكون هذه أثناء الفترة التي يختبر الفرد باستمرار قابلياته وطموحاته ضد تلك من الاختيار الوظيفي الأول.

وتكون مرحلة التكوين نفسها متضمنة ثلاث مراحل ثانوية :

1- مرحلة التجريب The trial Substage : وتكون من عمر 25 إلى 35 عاماً. وأثناء هذه الفترة، يحدد الشخص ما إذا كان المجال المختار مناسباً أملا؛ وإذا لم يكن، فتتم محاولة تغيرات عديدة (فقلب Jans Smith يلاحق وظيفة في البيع بالتجزئة)، فمثلاً، بعد شهور عديدة من السفر الثابت كمساعد مشتر معين حديثاً في قسم المخزن، ربما تقرر أن وظيفة مدفوعة بسفر أقل مثل شخص في سوق البحث أكثر تناغماً مع احتياجاتها.

2- مرحلة الاستقرار a Stabilization Substage : وتكون تقريباً ما بين 30-40 عاماً. هنا تضبط الأهداف

المهنية للشركة ويعمل الفرد المزيد من تخطيط وظيفي واضح ليحدد تسلسل الترقيات ، وتغيرات الوظيفة وأي أنشطة تعليمية تبدو ضرورية لإنجاز هذه الأهداف .

3- مرحلة أزمات منتصف المسار المهني midcareer Crisis Substage : وأخيراً ، وتقريباً ما بين منتصف الثلاثينيات ومنتصف الأربعينيات يدخل الفرد هذه المرحلة . فأثناء هذه الفترة ، غالباً ما يعمل الأفراد إعادة تقديرات عظمى لتقدمهم متعلقة بطموحات وأهداف الفترة ، غالباً ما يعمل الأفراد إعادة تقديرات عظمى لتقدمهم متعلقة بطموحات وأهداف أصلية . فربما يجدون أنهم ليسوا متجهين إلى تحقيق أحلامهم (مثل أن يكون رئيس شركة) أو أن يجدوها منجزة ، فأحلامهم لاتكون كلها توهماً .

وأيضاً أثناء هذه الفترة ، يضطر الأفراد أن يقرروا كيف يكون العمل المهم في حياتهم وغالباً في هذه المرحلة يواجه بعض الأفراد ، في أول الوقت ، خيارات صعبة بين ما يريدون أن يعملوه حقاً ، وما يريدون أن ينجزوه ، وكم يجب أن يكون مُرضياً لتحقيقه .

4- مرحلة البقاء Maintenance Stage : وتكون بين 45 و65 عاماً ، كثير من الأفراد ينزلق ببساطة من مرحلة أزمات منتصف المسار الوظيفي داخل مرحلة البقاء . وأثناء هذه الفترة الأخيرة ، يصنع الفرد إجمالاً مكاناً في عالم العمل وأكثر الجهود الآن تكون مُوجهة للحفاظ على هذا المكان .

5- مرحلة السقوط Decline Stage : وكما يقترب عمر التقاعد ، تكون هناك غالباً فترة تباطؤ في مرحلة السقوط . ويواجه العديد من الأفراد احتمالية قبول مستويات متقلصة من القوة والمسئولية ويتعلمون ليقبلوا ويُطوِّروا قوانين جديدة كناصح وصديق حميم لهؤلاء الأصغر سناً . وهنا بالتالي يكون المزيد أو النقصان من التقاعد المحتمل ، بعدما يجد الفرد بشكل مفعم بالأمل والاستخدامات البديلة للوقت والجهود المبذولين فيما مضى في وظيفته .

6 - حدد تكييفك المهني Identify your Occupational Orientation : يقول John Holland خبير الاستشارة المهنية أن الشخصية (شاملة القيم ، والدوافع والاحتياجات) تكون عاملاً محُدِّداً للاختيار الوظيفي . فمثلاً ، الفرد ذو تكييف اجتماعي قوي ربما يكون جذاباً للوظائف التي تستتبع الأنشطة الخاصة بعلاقات الأفراد أكثر من الأنشطة الجسمانية والعقلية ولمهن مثل العمل الاجتماعي . وبُناءً على بحث معه Vocational Preference Test (VPT) ، فإن Holland وجد ستة أنواع أو احتمالات أساسية للشخصية (انظر www.Self-divected-search.com) :

1- التكييف الواقعي Realistic Orientation : فهؤلاء الأفراد مشدودون إلى وظائف تستخدم نشاطات جسمانية متطلبة المهارات والقوى البدنية والتناسق . الأمثلة تشتمل الحراجة والفلاحة والزراعة .

2- التكييف المدُقق Investigative Orientation : فالأفراد المدُققون مشدودون إلى وظائف تستخدم الأنشطة الإدراكية (التفكير والتنظيم والاستيعاب) أكثر من الأنشطة العاطفة (الشعور والمهمات العاطفية والخاصة بالعلاقات والفعالة) . والأمثلة تشمل البيولوجي والكيميائي والأستاذ الجامعي .

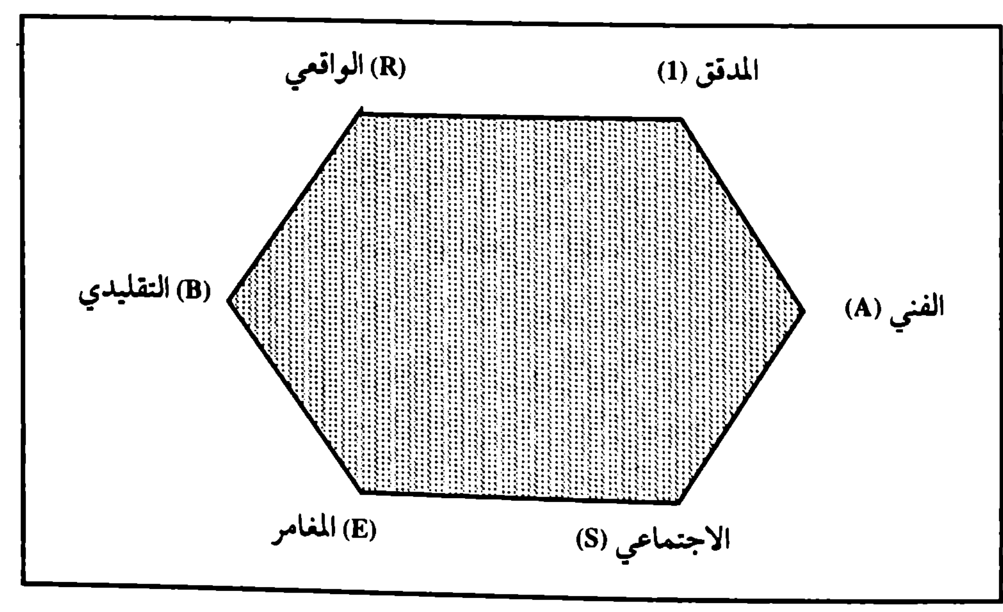
3- التكيف الاجتماعي Social Orientation : فهؤلاء الأفراد مشدودون لوظائف تستخدم في العلاقات بين الأفراد أكثر من الأنشطة الجسمانية والعقلية . والأمثلة تشمل علم النفس التحليلي والخدمة الأجنبية والعمل الاجتماعي .

4- التكيف التقليدي Conventional Orientation : ويفضل التكيف التقليدي الوظائف التي تستخدم الأنشطة البنائية والمنظمة للقواعد ، كما في وظائف متوقع أن يضع الموظف احتياجاته الشخصية لمسئولي المنظمة . الأمثلة تشمل المحاسبين وأصحاب البنوك .

5- التكيف المغُامر Enterpeising Orientation : فالأنشطة الفعلية تهدف إلى تأثير الآخرين الذين يتصفون بشخصيات مُغامرة . الأمثلة تشمل المديرين والمحامين والعلاقات العامة بالسلطات التنفيذية .

6 - التكييف الفني Artistis Orientation : فالأفراد هنا مشدودون إلى وظائف تستخدم التعبير الذاتي والإبداع الفني تعبير العواطف والنشاطات الفردية . الأمثلة تشمل الفنانين ومُنفذي الإعلانات والموسيقيين .

فمعظم الأفراد لديهم أكثر من تكييف مهني (ربما يكونون اجتماعيين وواقعيين ومُدققين ، مثلاً) ويعتقد Holland أن أكثر هذه التكييفات المتناغمة والمتشابهة تكون الأقل صراعات داخلية أو تردد فرد سوف يواجه بصنع قرار الوظيفة . وليساعد في توضيح هذا ، يقترح Holland وضع كل تكيف في ركن من أركان الشكل السداسي . كما في شكل (A1-10) . كما ترى ، النموذج يحوي ستة أركان ، كل منها يقدم تكيفاً شخصياً لفرد (مثلاً ، المغامرة) . وطبقاً لبحث Holland فالتكييفين الأكثر قرباً في هذا الشكل والأكثر توافقاً منه أيضاً . وإذا كان تكيفك رقم واحد أو رقم اثنين يقع جنباً بجنب فسوف يكون لديك وقت لاختيار وظيفة . وبالرغم أنه لو تحولت مهنتك لتكون ما بمقابلها (مثل الواقعي والاجتماعي) ، ربما تشعر بتردد أكبر في صنع قرار اختيار وظيفة لأن اهتماماتك تقودك تجاه أنواع مختلفة جداً من المهن . في جدول (A1-10) ، تلخص بعض المهن الموجودة لتكون أفضل توصيل لكل من التكييفات الستة ، وتستطيع بنحو 8 دولارات أخذ Holland SDS من شبكة النت (www.Self-directed-search.com) .



شكل (A1-10) اختيار تكيف وظيفي

واقعي	مُدقق	فني	اجتماعي	مغامر	تقليدي
المهندسون نجارون	الفيزيائيون علماء النفس مديرو البحث والتطوير	منفذو الإعلانات مسئولو العلاقات العامة	تجار المبيعات الذاتين مسئولو المدارس	حلقة واسعة من الوظائف الإدارية تشمل : ضباط الجيش بعض من مسئولي التجارة مديرو الاستثمار المحامون	محاسبون أصحاب البنوك مديرو الإئتمان المصرفي

جدول (A1-10) مثال لبعض الوظائف التي ربما ترمز إلى كل فكرة مهنية

فـ SDS ذات سمعة ممتازة ، ولكن الباحث عن الوظيفة يحتاج لأن يكون حذراً بعض الشئ من بعض مواقع المهام الوظيفية المتطورة .فإحدى الدراسات لـ 24 موقعاً على شبكة النت غير المكلفة للتقييم الوظيفي شملت أنهم كانوا متاحين للاستخدام ، ولكن عانوا من نقص الشرعية ، وسيطرة سرية محددة ومعلومات محدودة على أداء الاختبار . بالرغم أن عدد أدوات تقييم المسار الوظيفي على شبكة النت مثل مفتاح الوظيفة (www.careerkey.org/english) تعمل تقريرياً بدعم المعلومات المفيدة والمصُدق عليها .

حدد اتجاهاتك الوظيفية : إن طلاب MBA في مدرسة هارفارد للتجارة يأخذون امتحاناً قصيراً ليساعدهم على تحديد اتجاهاتهم الوظيفية ، وعمل خيارات وظيفية فيما يكونوا سعداء فيها . ولأخذ نسخة شكل قصير من هذا الامتحان ، سوف تحتاج لثلاثة أنواع من المعلومات . أولاً (انظر شكل (A2-10) ، فهذه الطريقة تفترض أن كل العمل الإداري مبني على واحد أو أكثر من لُب 8 أنشطة مثل «التحليل الكمي» و«أفراد الإدارة» ابدأ بقراءة كل من تلك الأنشطة . والتالي (انظر شكل (A3-10) ، وبسرعة إذهب خلال كل زوج من التصريحات للشكل الثاني . وتشير أي منهم أكثر إثارة لك . ثم أضف الحروف لأهداف الإجمالية على كل لب وظيفة وسجل أن الهدف في الشكل الثاني . وبالتالي ، استخدم (A4-10) لترى ما نوع أفراد العمل الناجحين الذين يظهرون اهتمامات اتجاهك الوظيفي . فمثلاً ، فإذا سجلت أعلى في شكل (A3-10) من «تحكم حب المغامرة» و«أفراد الإدارة» ، وبالتالي فإن رؤساء CEOs ، ومديري التقسيم ومديري عموم يكونون أنواع الأفراد التي تكون اهتماماتهم الوظيفية أكثر تشابهاً لك .

حدد مهاراتك : يعتمد الأداء الناجح أيضاً على القدرة . ربما يكون لديك تكيف تقليدي ، ولكن ، ما إذا كان لديك المهارات لتكون محاسباً أو صاحب بنك أو مدير إئتمان مصرفي ، سوف يحدد بشكل واسع أي مهنة تختارها أخيراً . لذلك أنت مضطر لأن تحدد مهاراتك .

تمرين An Exercise : هناك تمرين مفيد لتحديد المهارات الوظيفية ، أن تأخذ ورقة بيضاء وتكتب في أعلاها «المهمات المهنية أو المدرسية التي كنت أفضل فيها ، ثم اكتب مقالاً قصيراً تصف فيه المهام . كن واثقاً وأنت تدخل بالتفاصيل حول واجباتك ومسئولياتك وماذا كان حول كل مهمة وجدته ممُتعاً . (في كتابة مقالك ، بالمناسبة لاحظ أنه ليس ضرورياً أن تكون أكثر وظيفة امتناعاً لك بل أكثر مهمة ممتعة في أدائها ؛ فربما توليت وظائف لاتحبها فعلاً بسبب واحدة من المهمات والواجبات المحددة في الوظيفة ، والتي استمتعت بها فعلاً) . وبالتالي ، على الوجه الآخر من الورقة افعل نفس الشئ لمهمتين أخريين فعلتهما . والآن قوم بمقالاتك الثلاث ومهاراتك التي أشرت غالباً لمعظمها . فمثلاً ، هل استمتعت بمجموع وتناسق الأداء المدرسي عندما عملت في مكتب الرئيس سنة واحدة ؟ هل استمتعت بشكل خاص بالساعات التي قضيتها في المكتبة تعمل البحث لرئيسك عندما عملت صيفاً واحداً كموظف مكتب العمل .

الاستعدادات والمواهب الخاصة A Ptitudes and Special Talents : من أجل أهداف تخطيط المسار الوظيفي ، فإن استعدادات الفرد تكون عادةً مُقاسة ببطارية اختبار مثل بطارية اختبار الموقف العام (GATB) . والذي يقرر أغلبه جعل حد واحد للمراكز الوظيفية المتاحة . هذه الأداة تقيس استعدادات مختلفة شاملة القدرة الذهنية والحسابية . وتستطيع أيضاً أن تستخدم اختبارات خاصة ، مثل الإدراك الميكانيكي . بالرغم من أن البحث الذاتي المباشر لـ Holland سوف يزود بعض الرؤى داخل مواهبك .

حدد مُثبتات وظيفتك Identify your Career Anchors : يقول Edgar Schein إن تخطيط المسار الوظيفي يكون عملية مستمرة للاكتشاف ، فيطور الشخص ببطء المبدأ الذاتي الوظيفي الأوضح في بنود ما هي مواهبه وقدراته ودوافعه واحتياجاته ومواقفه وقيمه . ويقول Schein أيضاً كما تتعلم الكثير عن نفسك ، فإنه يصبح واضحاً أن لديك مُثبتاً وظيفياً غالباً ، حرص أو قيمة لاتتخلى عنها إذا اضطرك الاختيار الوظيفي لعمله .

في مُثبتات المهنة ، وكما تتضمن مسمياتها ، تكون المحاور حول تغيرات المسار الوظيفي لفرد ، ويصبح الفرد واعياً بهم كنتيجة التعلم خلال الخبرة ، حول مواهبه وقدراته ، ودوافعه واحتياجاته ومواقفه وقيمه . وبُناءً على بحثه في معهد Massachusetts للتكنولوجيا ، فإن Schein تعتقد أن مثبتات المسار الوظيفي تكون صعبة التنبؤ ، لأنها متجددة ، ومنتج عملية الاكتشاف . بعض الناس ربما لايستكشفون أبداً ما هي مثبتات وظائفهم حتى يضطروا إلى عمل اختيار أكبر - مثل سواء ليأخذوا ترقية لهيئة مركز الإدارة أو يشطب عليهم ببدء عمل . إنها النقطة بأن كل خبرات العمل السابق للفرد واهتماماته ومواهبه وتكيفاته تتجمع داخل نموذج ذي معنى يساعد على عرض ما هو المثبت الوظيفي الذي يكون أكثر عامل مهم في قيادة اختيارات المهنة للفرد . وبُناءً على دراسته لخريجيي NIT ، فإن Schein يحدد خمس مثبتات للوظيفة :

1- كفاءة عملية / تكنيكية Technical / Funetoiذl Competence : فالأفراد الذين لديهم مثبت عملي / تكنيكي قوي يميلون إلى تجنب قرارات من شأنها أن تقودهم تجاه الإدارة العامة . بدلاً من أن يصنعوا قرارات سوف تتيح لهم أن يبقوا وينموا في حقولهم المهنية والتكنيكية المختارة .

الجزء الأول: كل العمل الإداري مبني على واحد أو أكثر من لب ثمانية أنشطة تالية. اقرأها.

- التطبيق التكنولوجي : استخدام مثل طريقة هندسية لمشاكل العمل واستخدام التكنولوجيا لحلهم (عمليات التحليل ، وإعادة التصميم ، تخطيط الإنتاج) .

- التحليل الكمي : حل المشكلة التي يعتمد على التحليل المالي والرياضي (تحديد أكثر دين مُساعد / بناء أسهم) ، وتحليل بحث للسوق .

- نظرية التطوير وتفكير بالمفهوم : استخدام طريقة ذات مفهوم واسع وشبه أكاديمية لمشاكل العمل (تطوير نظرية اقتصادية عامة أو نموذج لاتجاه السوق) .

- الإنتاج الإبداعي : الأنشطة ذات الإبداع العالي (تدفق أفكار عمل جديدة مثل امتدادات حبل وأسواق إضافية ، تطوير مفاهيم جديدة للتسويق) .

- الاستشارة والنصح : فتطوير علاقات شخصية متنوعة في أماكن العمل ومساعدة آخرين من وظائفهم (تدريب موارد بشرية ، وتدريب وإرشاد) .

- أفراد الإدارة : إنجاز أهداف العمل خلال العمل مباشرة مع أفراد (بوضوح كمدير خط أمامي ، وقائد فريق ، ومخرج أو مشرف مباشر) .

- سيطرة المغامرة : امتلاك إستراتيجية أخرى وصنع قرار سلطة كما يسيطر مورد على عملية ، CEO ، زميل في شركة محترمة أو مقاول .

- تأثير خلال اللغة والأفكار : ممارسة التأثير خلال استخدام ماهر في الإقناع (التفاوضي ، صنع صفقات ، وظائف المبيعات وعلاقة التطوير) .

شكل (A2-10) إيجاد الوظيفة التي تريدها (الجزء الأول)

الجزء الثاني: أعد قراءة الوصف المختصر لـ 8 مجموعات من الأنشطة على الصفحة السابقة، ثم قسم سريعاً بكل زوجين متتاليين وأشر أي منهما أكثر إثارة لك بوضع حرف ثقيل في المربع الذي في اليسار. لاتترك أي منهما خالياً ولاتسجل أي أربطة. واعمل أول استجابة بديهية لك.

- ☐ 1- الإنتاج الإبداعي أو التأثير خلال اللغة والأفكار .
- ☐ 2- أفراد الإدارة والإنتاج الإبداعي .
- ☐ 3- سيطرة المغامرة وتطبيق التكنولوجيا .
- ☐ 4- تطوير نظري وإنتاج إبداعي .
- ☐ 5- أفراد الإدارة أو النصح والاستشارة .
- ☐ 6- التحليل الكمي أو تطوير نظري .
- ☐ 7- تطوير خلال اللغة والأفكار أو سيطرة المغامرة .
- ☐ 8- تحليل كمي أو سيطرة المغامرة .
- ☐ 9- تطبيق التكنولوجيا أو تأثير خلال اللغة والأفكار .
- ☐ 10- تأثير خلال اللغة والأفكار أو التحليل الكمي .
- ☐ 11- تطوير نظري أو نصح واستشارة .
- ☐ 12- تطبيق التكنولوجيا أو إنتاج إبداعي .
- ☐ 13- تطبيق التكنولوجيا أو أفراد الإدارة .
- ☐ 14- نظرية التطوير أو التأثير خلال اللغة والأفكار .
- ☐ 15- الإنتاج الإبداعي أو النصح والإستشارة .
- ☐ 16- النصح والاستشارة أو التحليل الكمي .
- ☐ 17- تطوير نظري أو سيطرة مغامر .
- ☐ 18- سيطرة مغامر أو إنتاج إبداعي .
- ☐ 19- أفراد إداريين أو تطوير نظري .
- ☐ 20- تطبيق تكنولوجي أو تطوير نظري .
- ☐ 21- سيطرة المغامرة أو الإستشارة والنصح .
- ☐ 22- إنتاج إبداعي أو تحليل كمي .
- ☐ 23- نصح واستشارة أو تأثير خلال اللغة والأفكار .
- ☐ 24- تحليل كمي أو أفراد إداريين .

☐ 25- سيطرة مغامر أو أفراد إداريين .

☐ 26- تطبيق تكنولوجي أو استشارة ونصح .

☐ 27- أفراد إداريون أو تأثير خلال اللغة والأفكار .

☐ 28- تطبيق تكنولوجيا أو تحليل كمي أضف الحروف الثقيلة لهدف الإجمالي على كل وظيفة وسجل الهدف أسفل :

☐ تطبيق تكنولوجي .

☐ تطوير نظري وتفكير بالمفاهيم .

☐ نصح واستشارة .

☐ سيطرة مغامر .

☐ تحليل كمي .

☐ إنتاج إبداعي .

☐ أفراد إداريين .

☐ تأثير خلال اللغة والأفكار .

وبناءً على الأهداف العليا ، حدد أكثر اهتماماتك المهمة . معظم الأفراد سوف يجدون من واحد إلى ثلاث قيادات ناجحة . ماذا يعني كل ذلك ؟اقلب الصفحة لتجد الإجابة .

شكل (A3-10) إيجاد الوظيفة التي تريدها

الجزء الثالث: الآن عرفت أي انضمامات تفضلها، وانظر ما هو نوع الأفراد الناجحين الذين يظهرون اهتمامك.

1- سيطرة المغامرة وأفراد الإدارة : CEOs ، والرؤساء ومديري التقسيم ومدير عام من يتمتعون بكل هيئات العمليات والوضع الإستراتيجي - CEO هم من يتمتعون بأداء قانون الـ COO أيضاً .

2- سيطرة المغامرة والتحليل الكمي : أصحاب البنوك الاستثمارية ، والمحترفون الماليون الآخرون الذين يتمتعون بصنع صفقات ، وزملاء في أكبر ست شركات ، وتنفيذيين على مستوى عال في البنوك الاستثمارية والتجارية ، ومديري الاستثمار .

3- تطبيق تكنولوجيا : المساهمون الفرديون الذين لديهم اهتمام قوي في تحليل هندسي (تحليل الأنظمة ، الاستشاريين الفنيين ، والاستشاريين العلميين) ؛ مديري الإنتاج والعمليات .

4- الإنتاج الإبداعي وتأثير خلال اللغة والأفكار : منفذو الإعلانات ، ومديرو العلامة التجارية ومديرو الاتحاد ، وأفراد المبيعات ، إخصائيون العلاقات العامة ؛ والأفراد في صناعات الموضة ووسائل الترفيه والإعلام .

- نصح واستشارة وأفراد إداريون : مديرو الموارد البشرية ، والمديرون الذين يتمتعون بتدريب وتطوير الأفراد الذين يقررون لهم ، ومديرون في منظمات لا تبتغي فائدة مع دعوة لحب الغير .

- سيطرة المغامرة وتأثيرها خلال اللغة والأفكار : التنفيذيون (CEOs ، الرؤساء ، المديرون العموم) والتي تتكئ قيادتهم على الإقناع وبناءً اتحاد الآراء ومديري التسويق وأفراد المبيعات .

- تطبيق تكنولوجي وسيطرة المغامرة : المديرون والتنفيذيون الأعلى شأناً في أنظمة التكنولوجيا العليا والاتصالات الحقائقية والتقنية الحيوية والمعلومات (داخلياً أواستشارياً) وحقول متصلة بالهندسة الأخرى .

- تطوير نظري وتحليل كمي : نموذج بناءين اقتصاديين ، وتحليل كمي ومستشارين «أساسي معرفي» ومتنبئين للسوق وأساتذة إدارة الأعمال .

- إنتاج إبداعي وسيطرة المغامرة : متعهدون منفردون ، وتنفيذيون ذوو سيادة في صناعات حيث يكون المنتج أو الخدمة ذات طبيعة إبداعية موضة ، ترفيه ، إعلان ، إعلام) .

- إنتاج إبداعي : المتعهدون الذين يشاركون مع المدير المحترف ومديري مشروع فصل قصير ، ومطوري إنتاج جديد ، «إبداعات الإعلان» ، المساهمين الفرديين في الموضة ووسائل الترفيه والإعلام .

شكل (A4-10) إيجاد الوظيفة التي تريدها

2- كفاءة إدارية Managerial Competence : فالأفراد الآخرون يظهرون دافعاً قوياً ليصبحوا مديرين ، وأتاحت لهم خبرتهم المهنية ليعتقدوا أن لديهم المهارات والقيم المطلوبة . فوضع إدارة المسئولية العليا تكون هدفهم الأخير . وعند ضغطهم ليشرحوا لماذا اعتقدوا أن لديهم المهارات الضرورية للحصول على هذه المناصب ، فالعديد في عينة بحث Schein أجاب بأنهم مؤهلون لهذه الوظائف بسبب مايرونه مثل كفاءاتهم في اتحاد ثلاث مناطق :

(أ) كفاءة تحليلية (قدرة على التحديد والتحليل وحل المشاكل تحت ظروف معلومات غير كاملة والشك) .

(ب) كفاءة خاصة بالعلاقات بين الأشخاص (قدرة على التأثير ، الإشراف ، القيادة ، المعالجة ، والتحكم في الأفراد على كل المستويات) .

(ج) كفاءة عاطفية (الاستيعاب بأن منشطاً عن طريق أزمات العلاقات بين الأفراد والعاطفية أكثر من أن تكون مُنهكاً أو ضعيفاً بهم والسعة لتحمل درجات عليا من المسئولية بدون أن تصبح مشلولاً) .

3- الإبداع Creativity : بعض الخريجين يتجهون إلى أن يصبحوا متعهدين ناجحين . ويبدو لـ Schein أن هؤلاء لديهم احتياج ليبنوا أو يخلقوا شيئاً ما قلباً وقالباً من إنتاجهم ، منتج أو عملية تحمل اسمهم ، والشركة التي يمتلكونها أو ثروة شخصية تعكس إنجازاتهم فمثلاً ، خريج أصبح مشترياً ناجحاً ومؤجر المنازل البلد في مدينة كبيرة ؛ وآخر بنى شركة استشارية ناجحة .

4- الاستقلال والحرية Autonong and Independence : يبدو البعض منقاداً بالاحتياج إلى أن يكونوا في ممتلكاتهم ، فحُر الاستقلال يمكن أن ترتفع عندما يختار الشخص أن يعمل في منظمة كبيرة حيث الترقيات والتنقلات وقرارات الراتب تجعلهم مرؤوسين لغيرهم . وعديد من هؤلاء الخريجين لديهم أيضاً تكيف وظيفي / تكنيكي . وبدلاً من السعي بهذا التكيف في منظمة ، فيقررون أن يكونوا استشاريين ، يعملون إما بمفردهم أو كجزء من شركة صغيرة نسبياً . والآخرون يصبحون أساتذة في الأعمال ، وكتاب حُرين وملاكاً لأعمال صغيرة لتجارة التجزئة .

5- الأمن Security : فقليل من الخريجين يكونون مُهتمين غالباً باستقرار وظيفي طويل الأجل ، وأمن الوظيفة ويبدون راغبين في عمل ما هو مطلوب لبقاء أمن الوظيفة ، دخل محترم ومستقل ثابت في الشكل لفوائد وبرنامج تقاعد جيد . وبالنسبة لهؤلاء المهتمين بأمن جغرافي وبقاء وظيفة آمنة وثابتة في أوساط مألوفة تكون بشكل عام مهمة أكثر من السعي وراء خيارات وظيفية أعلى شأناً ، إذا يعني اختيار الأخير إدخال عدم الاستقرار أو عدم الأمان داخل حياتهم بإجبارهم أن يستأصلوا جذورهم وينتقلوا إلى مدينة أخرى . وبالنسبة للآخرين ، فالأمان يعني الأمان التنظيمي . فربما يفضلون اليوم الوظائف الحكومية حيث لا

يزال تولي منصب يميل إلى أن يكون طريق الحياة . وهم أكثر رغبة لأن يسمحوا لمنظماتهم أن يقرروا مايجب أن يكون عليه مسارهم الوظيفي .

تحديد مثبتات المسار الوظيفي Assessing Career Anchors : لمساعدتك على تحديد مثبتاتك الوظيفية ، خذ صفحات قليلة من الورق الخالي و اكتب إجاباتك على الأسئلة الآتية :

1- ما هي منطقة تركيزك العظيمة في (إذا وجد) في المرحلة الثانوية؟ ولماذا اخترت هذه المنطقة؟ وكيف تشعر نحوها؟

2- ما هي منطقة تركيزك العظيمة التي تكون أو كانت في الكلية ؟ ولماذا اخترت هذه المنطقة؟

3- ما هي وظيفتك الأولى بعد المدرسة ؟ (تشمل الجيش إذا كان ذا صلة) فإذا كان تطلعك في وظيفتك الأولى؟

4- ماذا كانت طموحاتك أو أهدافك الواسعة المدى عندما بدأت مسارك الوظيفي ؟ هل تغيرت؟ متى؟ ولماذا؟

5- ما هو أول تغير كبير لك في الوظيفة أو الشركة؟

6- ماذا كان تغيرك الكبير في الوظيفة التالية؟ الشركة أو المسار الوظيفي؟ ولماذا بدأتها وقبلتها؟ ماذا كنت تتطلع إليه ؟ اعمل هذا في كل تغيرات كبيرة لك للوظيفة والشركة والمسار الوظيفي .

7- كما تنظر للوراء ، حول مسارك الوظيفي ، حدد بعض المرات التي لم تستمتع بها بشكل خاص . ماذا كان حول تلك المرات التي لم تستمتع بها ؟

8- هل رفضت مطلقاً تنقل وظيفي أو ترقية ؟ ولماذا ؟

9- الآن استعرض كل إجاباتك بحرص ، كما في أوصاف المثبتات الوظيفية الخمسة (كفاءة إدارية ، عملية / تكنيكية ، الأمن ، الإبداع ، الاستقلال) .

بناءً على إجاباتك على الأسئلة ، وُعِدّ لنفسك كل من المثبتات من 1 إلى 5 ؛ 1 تساوي أقل أهمية ، 5 تساوي أعلى أهمية .

كفاءة إدارية ______________________

كفاءة عملية / تكنيكية ______________________

الأمـن ______________________

الإبداع ______________________

الاستقلال ______________________

ماذا تريد أن تعمل؟ What Do you Want to Do ? : نحن نشرح الخيارات المهنية ، والمهارات ومثبتات المسار الوظيفي والدور الذي تلعبه تلك الأشياء في اختيار الوظيفة . ولكن هناك على الأقل واحد أو أكثر من تمرين يمكن أن يبرهن على التثقيف . وعلى ورقة أجب عن السؤال :

إذا كان لديك أي نوع من الوظيفة ماذا يجب أن تكون؟ اختلق وظيفتك إذا احتاج الأمر ولا تقلق حول ماذا يمكن عمله - فقط ماذا تريد أن تعمل؟

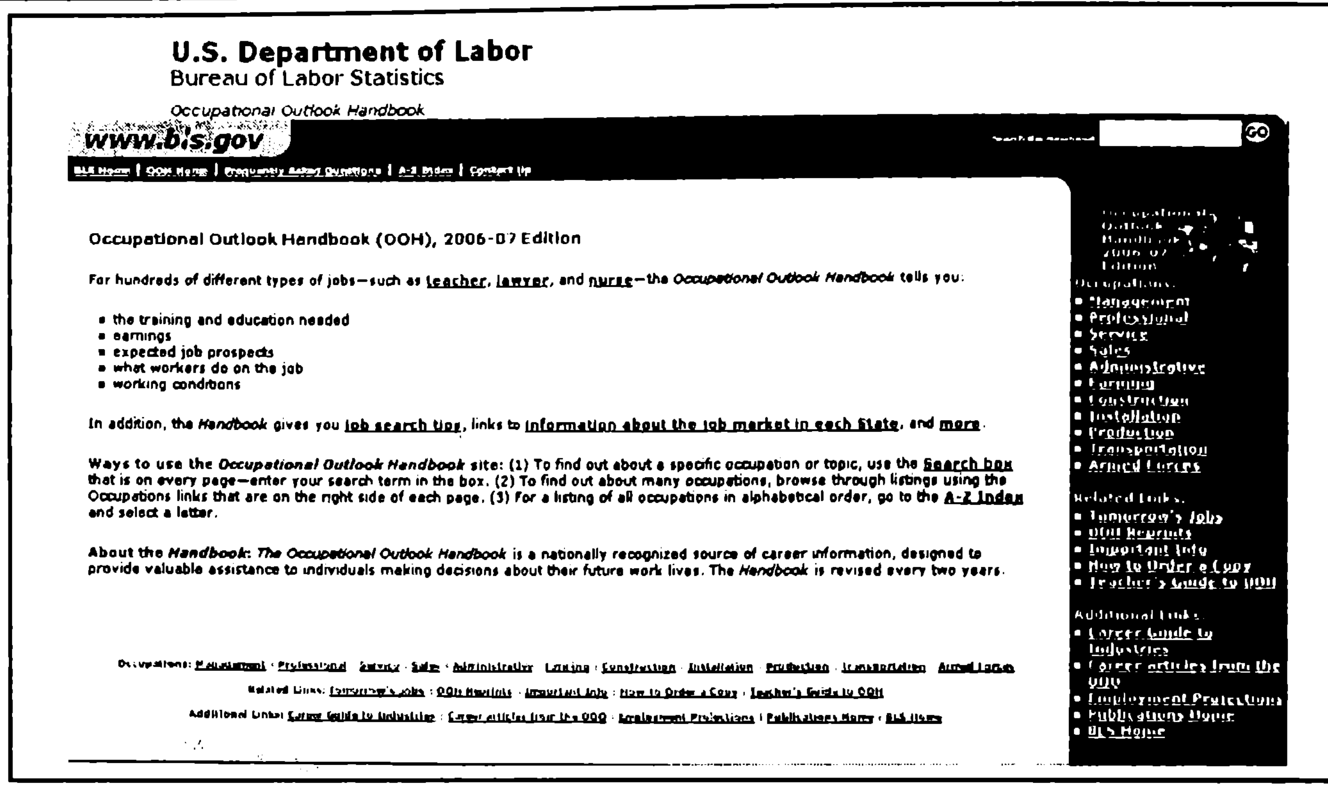
حدد المهن عالية الاحتمال Identify High Potential Occupations : أن تتعلم عن نفسك فقط يكون نصف الاختيار الوظيفي للمهنة . وأنت مضطر أيضاً إلى أن تحدد هذه المهن التي تكون صحيحة (تكيفاتك المهنية المعطاة والمهارات ومثبتات المسار الوظيفي وتفضيلات مهنية) كما أن تلك الأشياء سوف تكون في طلب عال في السنوات الآتية .

وليس بدهشة ، أن أكثر طريقة فعالة للتعلم حول ومقارنة ومقابلة الخيارات الوظيفية من خلال الإنترنت . فقسم دليل الاطلاع المهني للعمل في الولايات المتحدة (www.bls.gov/ oco/) مُتجدد كل عام ، ويُزود بالمواصفات التفصيلية و المعلومات لمئات الوظائف (انظر شكل A5-10) ، فوضع نيويورك لقسم العمل (http://nycareerezone.or) يزود بالتشابه معلومات ممتازة على المهن المبُوبة في الكتل ، مثل الفنون والإنسانيات وإدارة العمل وأنظمة المعلومات والهندسة والتكنولوچيا . كل من تلك المواقع تشمل معلومات من ناحية الطلب لمظاهر التوظيف للمهن التي يستعرضونها . شكل (A6-10) يسجل بعض المواقع الأخرى لتتجه إلى كل من المعلومات الوظيفية ومعلومات حيث تتجه إلى متى البحث للوظيفة الرهن بما تتجه إليه الآن .

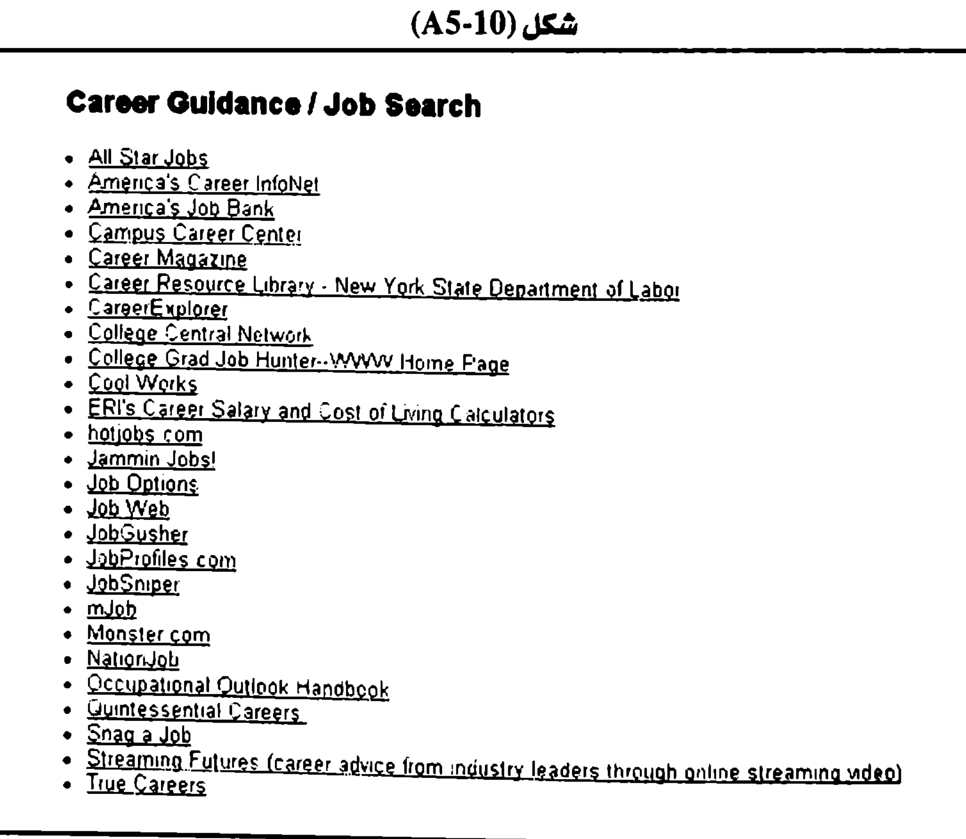
فمراكز المسار الوظيفي ذات توقف واحد لحكومة الولايات المتحدة تكون مصدر ممتاز آخر . ففيهم ، يستطيع باحثو الوظيفة الآن أن يتقدموا بطلب لفوائد عدم التوظف ويسجلوا حالة الخدمة الوظيفية ، ويتحدثوا لمستشاري المسار الوظيفي ، ويستخدموا مكتبات المهنة التي توفر كتباً وشرائط فيديو لموضرعات توظيف متنوعة . ففي بعض المراكز يستطيع مقتنصو الوظيفة حتى عمل استخدام للتليفونات الحرة ، ماكينات الفاكس ، وآلات تصوير المستندات لتسهيل أبحاث الوظيفة . انظر شكل (As-10) ، شكل (A6-10) .

إيجاد الوظيفة الصحيحة: Finding The Right gob

لقد حددت تكيفك الوظيفي ومهاراتك ومثبتاتك الوظيفية واخترت الوظيفة التي تريدها وصنعت خططاً لمسارك الوظيفي ، ولو ضرورياً ، فقد باشرت عملاً بالتدريب والتعليم المطلوب . وخطواتك التالية هي أن تجد وظيفة تريدها في الشركة وداخلها لتعمل .



شكل (A5-10)



شكل (A6-10)

أساليب البحث عن الوظيفة : Job Search Techniques

لكن الإنترنت بشكل عام يكون أفضل رهان ، خاصة ، إذا كنت في مدينة ووظيفتك المثالية في مدينة أخرى . فمعظم مواقع البحث عن الوظيفة على شبكة الإنترنت الواسعة مثل monster.com (وتلك في شكل (A6-10) لديها مؤهلات بحث ذات شبكة داخلية ، مثلاً . استخدم موقع الشبكة لوظيفة the wall street journal (http://www.careerjourna/.com/) لتبحث عن وظائف بالمهنة والموقع (انظر شكل A7-10) . ومعظم جرائد مدينة كبيرة تتناول قوائم الوظائف المحلية التي لديها على شبكة الإنترنت .

بالإضافة إلى مواقع للمسار الوظيفي ذات عرض ضخم وعام مثل (monster) ، فمعظم الشركات الكبرى والمصانع والحرف التي لديها مواقع متخصصة ، مثل متعهدي تكييف الهواء في أمريكا (www.acc.org/careers) والمسئولين الرأسماليين العاملين (www.fei.org) جعلوا ذلك سهلاً للمنظمات الصناعية والموظفين المستقبليين لتوصيل احتياجاتهم .

وعند اقتناص الوظيفة ، تستطيع أن ترسل بالبريد سيرتك الذاتية على شبكة الإنترنت ، ولكن بينما يعمل العديد من الأفراد ذلك ، فإن السيرة الذاتية المؤسسة على شبكة الإنترنت تستطيع عمل مشاكل . «ذات مرة وضعت سيرتي الذاتية على شبكة الإنترنت ، ولم أستطع عمل أي شئ للسيطرة عليه» . انظر شكل (A7-10) coreerjournal.com .

CareerJournal.com
THE WALL STREET JOURNAL Executive Career Site

LUCASGROUP
BOOKSTORE
MARKETPLACE
RESUME CENTER
EDUCATION SEARCH
CAREER COUNSELING

JOB SEARCH GO
Advanced Job Search
Who's Hiring
Post a Job
ARTICLE SEARCH GO
Advanced Search
TOOLS
EMAIL CENTER
SALARY SEARCH
WHO'S NEWS
CALENDAR
RECRUITER SEARCH
WSJ.com NETWORK
HELP

Job Tools | Account Profile | Resumes | Cover Letters | Job Seek Agents

SEARCH JOBS

Search Keywords: Search
(eg., sales, CFO, "vice president")
Match: All Words / Any Words
Search: Job Title Only / All Text
Sort By: Date / Relevance
City/Zip:
(eg., New York, Paris, Tokyo, OR 10027)
State: State
Country: United States
Radius:
Company: Allstate / Anthem Blue Cross and... / Bank One Corporation
Category: All / Accounting / Advertising / Aerospace
Include jobs from: Search all CareerJournal jobs / Wall Street Journal print ads only / CareerJournalEurope.com jobs only / CareerJournalAsia.com jobs only

شكل (A7-10)

قالها استشاري تكنولوجي بعدما تعثر رئيسه بالحقيقة بعد شهور عديدة قبل أن يكون مقتنص الوظيفة . فإذا أرسلت سيرتك الذاتية على شبكة الإنترنت ، فالخبراء يقترحون أن تأخذ إجراءات تحفظية . والحد الأدنى . أن تؤرخ سيرتك الذاتية (في حالة أن يهبط على مكتب رئيسك عامان من الآن) ؛ ادخل منع لإسقاط الحق المحظور الانتقال عن القناصين الكبار ، افحص الوقت السابق لترى من يدخل إلى قاعدة البيانات على ما ترسل إليه سيرتك الذاتية ؛ وحاول أن تحجب هويتك بتسجيل مؤهلاتك ولكن ليس اسمك أو منظمتك فقط بدوم مُسَمًّى لحساب البريد الإلكتروني لتسلم الاستعلامات .

الاتصالات الشخصية Personal Contacts : بشكل عام ، أكثر طريقة شائعة لبحث مقابلات الوظيفة يكون الارتكاز على وسائل الاتصال الشخصية مثل الأصدقاء والأقارب . لذلك ، اسمح كعديد من الأفراد المسئولين كما أمكن أن تعرف أنك في السوق لوظيفة وخصوصاً ما نوع الوظيفة التي تريدها . (كن حذراً ، مع أن ، إذا توظفت الآن ولا تريد وظيفتك فالبحث يرجع لرئيسك الحالي . إذا كانت هذه الحالة ، فقط اختر أفضل اثنين أو ثلاثة من أصدقائك المقربين وأخبرهم بأنه ضروري بالتأكيد أن يكونوا حكماء في بحثهم عن وظيفة لك) .

لا يمكنك من كيف يكونون الأصدقاء المقربين إليك ، وعلى فكرة أنت لا تريد أن تحمل خسارة زائدة عليهم . إنه الأفضل عادة «أن تسألهم باسم شخص هم يعتقدون أنك يجب أن تتحدث إليه في نوع الشركة وفي أي عمل تحب أن تعمل ، وبالتالي اعمل بنفسك» .

تلبية الإعلانات Answering Advertisements : فمعظم الخبراء يوافقون على أن تلبية الإعلانات طريقة أقل احتمالية للحصول على وظيفة ، وأصبحت بالتزايد أقل قابلية للتصديق أن تجد وظيفة بهذه الطريقة ، كما يزيد مستوى الوظائف . فتلبية الإعلانات ، في كلمات أخرى تكون جيده لوظائف تدفع تحت 30,000 دولار كل عام ، ولكن غير مرجح بشكل عال أن تنتقل في إدارة أنت ذاهب للحصول على وظيفة بها بتلبية إعلانات مبوبة ببساطة . ومع ذلك ، فإن المصادر الجيدة للإعلانات المبُوبة للمحترفين والمديرين تشمل جريدة The New yourk Times وThe wall Street Journal وجرائد متخصصة في مجالك التي تسجل افتتاحات وظيفية . كل هذه المصادر أيضاً ترسل الوظائف على شبكة الإنترنت بالطبع .

وفي استجابة للإعلانات ، كن متأكداً من أن تخلق الانطباع الصحيح بالمواد التي تسلمتها ؛ افحص الطباعة والأسلوب والقواعد والترتيب وافحص سيرتك الذاتية للتأكد أنها مُكيِّفة للوظيفة التي تريد التقدم لها . وفي خطابك المستوفي ، كن واثقاً أن تتناول فقرة أو أكثر فيما تخاطبه بشكل خاص ، لماذا تكون خلفيتك وإنجازاتك مناسبة للوظيفة المعُلن عنها ؛ يجب أن تجيب بوضوح طلبات الشركة المحددُة .

كن حريصاً جداً في الرد على الإعلانات غير المقروءة ، بالرغم (أن تلك فقط بصندوق مكتب البريد) .

فبعض شركات البحث التنفيذي سوف تطلق إعلانات حتى عند عدم وجود وظيفة فقط لتعاير السوق وهنا تكون دائمًا الفرصة بأن مُصطاداً بـ الاستجابة لشركتك .

شركات التوظيف Employment Agencies : تكون الشركات جيدة خاصة بإحلال أفراد في وظائف يدفعون إليَّ نحو 40,000 دولار ، ولكن يمكن أن يكونوا مستفيدين بالنسبة لوظائف ذات راتب أعلى أيضاً . فأجرهم بالنسبة لوظائف إدارية واحترافية عادةً مدفوع من المنظمة . فافتراض أنك تعرف الوظيفة التي تريدها ، واستعرض نتائج خلفية قليلة لإعلانات مبوبة يوم الأحد بورقك لتحدد الشركات التي تقود بترابط الوظائف التي تريدها . اقترب من 3 أو 4 مبدئياً وبتفضيل في أن تستجيب لإعلانات محددة وتجنب أن تُوقِّع أي عقد تعطيه شركة بحق منفرد لك .

متطوعون تنفيذيون Executive Recruiters : يكون المتطوعون التنفيذيون مُوكّلين من المنظمات ليبحثوا خارجاً عن موهبة عليا لعملائهم ، وتكون رواتباتهم مدفوعة دائماً من المنظمة . ولا يعملون استشارة للمسار الوظيفي ، ولكن إذا عرفت الوظيفة التي تريدها فإنها تدفع قليلاً لتتصل .

ارسل سيرتك الذاتية وخطاباً مستوفياً يلخص هدفك في بنود صحيحة ، تشمل لقب الوظيفة وحجم الشركة التي تريدها ، والإنجازات المتصلة بالعم ،ل والراتب الحالي ، ومقتضيات الراتب . فالشركات تكون عادةً مسجلة في صفحات صفراء تحت «استشاري البحث التنفيذي» . ومع ذلك ، كن حذراً ، لأن بعض الشركات اليوم تنادي بنفسها إلى بحث تنفيذي أو مستشارين للمسار الوظيفي : ولكن لا تعمل أبحاثاً : فهم فقط يُثقلون الراتب (غالباً ثقيل جداً) ليساعدوك أن تدير بحثك . تذكر أن ببحث الشركة لن تدفع أبداً مقابلاً .

ما أنواع الأشياء التي سوف يتطلع إليها المقتنص الأساس ؟ تشمل 10 بنود مهمة :

1- أنك برهنت على القدرة لتحصل على النتائج .

2- أن تأتي بتوصية جيدة عن طريق النظيرين والمنافسين لك .

3- أن تفهم من أجل مَنْ يعمل استشاري البحث وماذا يحاول أن يعمل .

4- أن تكون حسن التقديم واللطف وتوقف غرورك .

5- تستطيع أن تفكر بطريقة إستراتيجية وتفهم كيف تحدث تغير في اتجاه منتظم .

6- أن تكون حققت النتائج التي تطمح إليها بالرغم من الطريقة التي تعامل بها الآخرين ليست هي .

7- أن تستطيع أن تنجز بنفسك باختصار .

8- أن يكون لديك على الأقل مفتاح بعض الخبرات المحددة التي تستلزم الوظيفة .

9- أن تكون أميناً ، قانونياً ، ومصدراً جيداً وحتى تأخذ الوقت عندما يستدعيك شخص كمصدر تعطيهم مصادر أخرى تعتقد أنها عالية الاحتمال .

10- أن تعرف من تكون وماذا تريد .

المستشارون المهنيون Career Counselors : إن المستشارين المهنيين سوف لا يساعدونك أن تجد وظيفة بذاتها ؛ وبالأحرى ، فهم يُخصصون في اختبار مدى الاستعداد واستشارة المسار الوظيفي . فهم مُسجلون تحت «استشاريي المهنة» أو «الإرشاد المهني» . فخدماتهم تكلف عادة 300 دولار أو أكثر ، وتشمل اختباراً نفسياً ، ومقابلات مع مستشار مهني خبير . افحص خدمات الشركة ، والأسعار ، وتاريخ الشركة ، بالإضافة إلى أوراق اعتماد الشخص الذى سوف تتعامل معه .

استشاريو التسويق التنفيذيون Executive Marketing Consultants : فا استشاريو التسويق التنفيذيون يديرون حملة اقتناصك للوظيفة . وهم بشكل عام ليسوا مُجندين وليست لهم وظائف ليحتلوها .

وبالاعتماد على الخدمات التي تختارها ، فسوف يكون معدل تكلفتك من 400 دولار إلى 500 أو أكثر . ربما تستغرق العملية شهوراً من المقابلات الأسبوعية . وتشمل الخدمات السيرة الذاتية وكتابة خطاب ، وبناء مهارة الشخصية ، وتطوير حملة اقتناص الوظيفة كاملةً . وقبل أن تكون الاستشاري ، مع ذلك يجب أن تعمل على نحو مُحدد تقييماً ذاتياً بعمق (كما شرح في هذا الفصل) وتقرأ كتباً مثل The Quick Job Hunting Hanting map وwhot Color Is your Parachute? لـ Richard Bolles .

وبالتالي جرب 3 أو 4 من هذه الشركات (مسجلة في الصفحات الصفراء تحت «استشاريي بحث تنفيذي» بزيارة كل منها وسؤالها : ما هو برنامجكم بالضبط؟ ما ثمن كل خدمة؟ هل هناك أجور إضافية ، مثل شحنات الطباعة والسيرة الذاتية المرسلة بالبريد؟ ماذا ينص العقد ؟ بعد أي نقطة سوف لا تتنازل إذا لم تكن سعيداً بالخدمات؟ ثم استعرض ملاحظاتك ، افحص أفضل دائرة عمل ، وقرر أي من هذه الشركات (إذا وجد) تريد .

- **مواقع شبكة الإنترنت للمنظمات Employers' web Sites** : ومع مزيد ومزيد من افتتاحيات للوظيفة المعُينَّة للشركات على مواقعها بالإنترنت ، يجب أن تستخدم أي مقتنص جاد للوظيفة هذا المصدر المتاح . فعمل الكثير يتطلب ترتيبات بعض السيرة ذاتية خاصة ، كما سنرى لاحقاً .

- **كتابة سيرتك الذاتية Writing Your Résumé** : ربما تكون سيرتك الذاتية أكثر وثيقة مهمة تُباع ، فيستطيع الفرد أن يُحدد ماذا حصلت على عرض بمقابل عمل . هنا تكون بعض مؤشرات السيرة الذاتية كما عرض اسشاري التوظيف Richard Poyne وخبراء آخرون . انظر شكل (A8-10) يقدم نموذجاً لسيرة ذاتية فعالة .

- **معلومات تقديمية Introductory Information** : ابدأ سيرتك الذاتية باسمك ، منزلك ، وعنوان بريدك الإلكتروني ، ورقم التليفون . وباستخدام رقم تليفون مكتبك يشير إلى إما .

1- أن تعرف منظمتك أنك تُغادر .

2- أنك لا تهتم بما يستنتجه هو أو هي .

3- ومن الأفضل أن تستخدم عادةً رقم تليفون منزلك أو هاتفك المحمول .

- **الهدف الوظيفي Job Objective** : ابدأ بهدف وظيفتك . فيجب أن تلخص في جملة الوضع الخاص الذي تريده ، حيث تريد أن تعمل (نوع وحجم الشركة) ، وسبب خاص تريدك من أجله المنظمة أن تملأ الوظيفة . فمثلاً ، «مدير الإنتاج في شركة صناعية متوسطة الحجم في موقف أي جدولة إنتاج قوية وخبرة مسيطرة يجب أن تكون مُجدية» . ودائما حاول أن تضع أكثر لقب تفخيماً تتوقع أن يضمن حفظك بالذاكرة للوظيفة الخاصة التي تريد التقدم إليها .

- **مجال الوظيفة Job Scope** : أشر إلى مجال مسئوليتك في كل من وظائفك السابقة . والبداية بوضعك الأكثر حداثة . فبالنسبة لكل وظائفك السابقة ، اكتب فقرة تعرض لقب الوظيفة ، التي أبلغتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ومَنْ أخبرها لك ، وكيف أن عديداً من الأفراد أخبروك ، ومجموعات المورد البشري والعملي التي تجيدها ، وما أوجبته وظيفتك (في جملة واحدة) .

- **إنجازاتك Your Accomplishments** : وهذه تكون مهمة جداً ، وتشير إلى «قيمتك» في كل الوظائف التي تقلدتها . فهذا قلب سيرتك الذاتية . إنها تعرض لكل الوظائف السابقة :

1- الحدث الملموس الذي اتخذته ولماذا اتخذته .

2- النتيجة الخاصة بحدثك - «الربح» .

فمثلاً ، «كمشرف إنتاج ، أنتجت عملية جديدة لتحل محل أجزاء عنصر لحام يد ثمين» . العملية الجديدة قللت وقت الاجتماع لكل وحدة من 30 إلى10 دقائق وقللت تكاليف الجهد حوالي 60% . استخدم عديداً من هذه البيانات القيمة لكل وظيفة .

- **الامتداد Length** : احتفظ بصفحتين أو أقل بسيرتك الذاتية ، وسجل التعليم والخدمة العسكرية (إذا وجد) والخلفية الشخصية (الهوايات ، الاهتمامات ، الانتماءات) على الصفحة السابقة .

- **البيانات الشخصية Personal Data** : لا تضع البيانات الشخصية من ناحية العمر ، والحالة الاجتماعية ، أو متوقف على قمة صفحة واحدة . ويجب أن تشمل ذلك ، وافعل هذا في نهاية السيرة الذاتية ، حيث سوف تُقرأ بعد أن تكوِّن المنظمة بالفعل رأياً عنك .

وأخيراً ، نقطتان أخريان . أولاً ، لاتعمل سيرة ذاتية تبدو مُهّمَلة : تجنب الصفحات المزدحمة ، الخط صعب القراءة ، الأخطاء المطبعية ومشاكل أخرى من هذا النوع . ثانياً : لا تستخدم نفس السيرة الذاتية من واحد إلى عشر سنوات . اصنع سيرة ذاتية جديدة لكل عمل تتقدم إليه ، وأعدْ هدفك الوظيفي وبيانات قيمة لوظيفة تريدها .

اعمل سيرتك الذاتية على شاشة الكمبيوتر Make Your Résumé Scannable : فبالنسبة لعديد من طلبات التقدم للوظائف يكون مهماً أن تكتب سيرتك الذاتية على شاشة الكمبيوتر ، وبكلمات أخرى ، أن يكون الفرد مقروءاً إلكترونياً بالكمبيوتر على شبكة الإنترنت وبمساعدة أنظمة تعقُّب طالب الوظيفة - الآن استخدم برامج الكمبيوتر لتستعرض سريعاً وأوتوماتيكياً أعداداً كبيرة من السير الذاتية ، فإخفاء هذه السير الذاتية خارجاً التي لا تبدو لتُنافس (وغالباً مبنية على غياب مفتاح بعض الكلمات التي تبحث عنها المنظمة) .

هناك إرشادات عديدة لتُحفظ بذاكرتك لكتابة سيرة ذاتية على شاشة الكمبيوتر . **وهذه يمكن تلخيصها كالآتي** :

1- استخدم نموذجاً ليس أقل من 10 نقاط ولا أكثر من 14 نقطة .

2- ألا تستخدم الطباعة المائلة ولا كلمات تحتها خط .

3- استخدم أساليب نموذجية يستحسنها العمل للسير الذاتية ، ومكتوبة على الكمبيوتر حتى تُقرأ مثل Helvetica ، Futura ، Optima، Roman ، Times ، Schoolbook Century New ، Courier ، Univers ، Bookman .

4- عند تسليم النسخ الصلبة ، تسلم وثائق عالية الحل فقط . فالوثائق أنتجت أفضل على عمل طابعة الليزر . فالعديد من النسخ الفوتوغرافية والفاكسات لا تكون نظيفة للعرض على شاشة الكمبيوتر .

5- تأكد من أن تقدم مؤهلاتك باستخدام كلمات ذات مفتاح قوي ليناسب الوظيفة أو الوظائف التي تتقدم لها . فمثلاً ، ربما يستخدم المدربون كلمات وجملاً ذات مفتاح مثل : التدريب المبني على الكمبيوتر ، والڤيديو المتفاعل ، ومجموعة المُسهِّل .

ملخص للسيرة الحياتية على شبكة الإنترنت Online Bios : اليوم ، تشجع المنظمات غالباً أو تطلب من محترفيها ومديريها أن يرسلوا بالبريد الإلكتروني سيرة مختصرة لحياتهم على مواقع وشبكات الإنترنت المتُحدة . فهذه السير تسمح للموظف الآخر أن يعرف الكثير عن خبرة زملائهم .

ورؤوس كتابة مثل هذه السير تشمل :

1- **املأها بالتفاصيل** . «المزيد من المعلومات التي تدخلها ، المزيد القابل للتصديق عند بحث فرد عن شخص بخلفيتك سوف يجدك» .

2- **تجنب الموضوعات الحساسة** : على سبيل المثال ، تجنب مناقشة السياسات والدين .

3- **انظر إلى القسم** : فربما تتطلب لمحتك الجانبية صوراً شخصية لك . وإذا كانت كذلك تكون في ملابس احترافية .

4- **اجعله بحثاً ودوداً** : تأكد أن صورتك الجانبية تحتوي على كلمات ذات مفتاح تعتقد بها .

إن بحث شخص ما عن شخص بخلفيتك وخبرتك سوف تكون ، مثل «مدير» ، «مشرف» ، أو «مهندس» .

5- **استخدم الاختصارات** : الاختصارات مهمة . فمثلاً ، شخص يبحث عن «الموقع الذي ربما يكون أكثر سرعة في لكز "MBA" ثم « أدوات رئيسة في إدارة الأعمال» .

6- **أن تقول ذلك بالأرقام** : أن تصف بشكل خاص كيف ساعد عملك على النتائج الأخيرة لمنظمتك الحالية ومنظمتك السابقة .

7- **صحح التجارب الطباعية** : صَحح بحرص التجارب الطباعية لصورتك الجانبية على شبكة الكمبيوتر ، كما تجب أن تكون سيرتك الذاتية .

إدارة المقابلة الشخصية: Handling the Interview

يجب أن تعمل كل واجبك المنزلي ، والآن اليوم الكبير الذي يكون مسئولاً عن التعيين بالوظيفة التي تريدها . ماذا يجب أن تفعل لتحسن المقابلة؟ **هنا بعض الاقتراحات** :

1- استعد ، استعد ، استعد :

أولاً : تذكر أن التجهيز ضروري . وقبل المقابلة الشخصية ، تعلم كل ما يخص المنظمة والوظيفة والأفراد الذين يعملون التجنيد الوظيفي . ابحث في الإنترنت (أو في مكتبتك) لتستخرج ماذا يحدث في حقل المنظمة المنافسة؟ كيف يعملون؟

2- اكشف احتياجات الشخص الذي يجري المقابلة :

اقض وقتاً قليلاً كلما أمكن لتجاوب على الأسئلة الأولى للذي يجري المقابلة ، ووقتاً أكثر إذا أمكن لتتيح للفرد أن يصف احتياجاته - ماذا ينظر إليه الشخص لإنجاز ما هو المطلوب . استخدم الأسئلة ذات نهايات مفتوحة مثل « هل يمكن أن تخبرني بالمزيد عن ذلك ؟» .

3- صِلْ نفسك باحتياجات الشخص :

أن تفهم مسبقاً نوع تطلع الشخص الذي يجري معك المقابلة ، وأنواع المشاكل التي يريد حلها ، أنت في وضع جيد لتصف إنجازاتك في بنود احتياجات الذي يجري معك المقابلة . ابدأ بقول شئ مثل «إن إحدى المشاكل المحيطة التي أشرت إليها ومهمة بالنسبة لك تكون شبيهة لمشكلة أواجهها» ثم عين المشكلة واقترح حلك واستكشف النتائج .

4- فكر قبل الإجابة :

إن الإجابة على سؤال يجب أن يمر بثلاث خطوات : التوقف لبرهة ، التفكير ، التحدث . توقف لتتأكد أنك تفهم ما يعنيه الذي يجري المقابلة ، وفكر حول كيف تبني إجابتك ثم تحدث . وفي إجابتك ، حاول أن توضح كيف أن تعيينك سوف يُساعد الذي يجري المقابلة أن يحل مشكلته .

5- كُنْ حسن المظهر واستعرض الحماس :

فالملابس المناسبة والأناقة الجيدة والمصافحة الحازمة والمظهر ذو الطاقة القيادية تكون مهمة . تذكر أن دراسات المقابلة الشخصية استعرضت أن 80% من معظم الحالات ، يجمعون في ذاكرتهم حول اللحظات القليلة الأولى لطالب الوظيفة أثناء المقابلة . فالانطباع الأول الجيد ربما يتحول إلى سئ أثناء المقابلة ، ولكن هذا غير مستحب . فالانطباعات الأولى السيئة من المستحيل غالباً التغلب عليها .

خاص

هدف الوظيفة : السيد مدير الإنتاج في موقف يتطلب إعلاناً واسعاً وترفيع الخبرة .

الوضع الحالي : تقسيم بالقيمة ، وجهاز جار بين الغازات .

عام 2014الحالي : مدير إنتاج ، ومنتجات جديدة ، وصابون Laudryon ومنظف Carbolene والتنبؤ بمجموعة مدير الإنتاج .

اختبار ترخيص بالسوق الموُصي به والمحَصُول عليه ، ثم أدر كل مراحل تطوير أنواع مُختبرة ، وصَمم جدولاً للإنتاج أثناء حلول الشتاء 1017 وصاحب السنة الأولى مشاريع قومية الحجم لـ 20 مليون دولار ، بميزانية مقدمة 6 ملايين دولار . مع تطوير حال لمنتجات عديدة جديدة لتسويق مُجَّرب عام 2018 .

وأيضاً مسئول بفرعين مُنشئين : صابون Laudryon ، علامة تجارية بـ 7 ملايين دولار ومنظف Carbolene ، علامة تجارية محلية بـ 4 ملايين دولار . والآن العمل مع 3 شركات للإعلان على أنواع منشأة ومُجَّربة .

2014 - 1985 مدير إنتاج ، دهانات Weekender ، علامة تجارية بـ 6 ملايين دولار . إعادة مُطبَقَّة ومتطورة لهذا النوع (شاملة نسخة ومجموعة جديدة من فن الرسم البياني) لحساب بلوغ معدل انخفاض مبيعات 10% في سنة . وإعادة تسويق مُجرب ومتزايد بحجم 16% وحجم قومي 8% العام التالي .

وآجلاً ، تطوير مُسْتَهل جديد لنسخة منافسة أكثر من الإعلان المستخدم أثناء إعادة الوضع . فمبيعات المساحة المختبرة زادت 35% . والتهوية المحلية تم جدولتها لحلول عام 2014 .

وزادت التغلفة البلاستيكية المتطورة من حجم السوق المجُرب 10% .

وأيضاً مشاريع تحسين المكسب المُنفَّذ والمتطور زودت الربح الصافي 33% .

1984 مدير إنتاج ، غسول عناية Shinezy ، علامة تجارية بـ 4 ملايين دولار . مُستَهل واختبار مُسوَّق لشكل الهباء الجوي المحُسَّن وعبوة سائلة . كل منهم كان فيما بعد مُمَدَّد على المستوى المحلي وزاد حجم العلامة التجارية 26% . شركة Richards - Donalds .

1984 - 1983 مساعد مدير إنتاج ، ومتنبأ بأن يكون مدير إنتاج

مع مسئولية حالية على مساحيق تنظيف PAR و Shipshape وخطط ترقية سنوية مُوصَّىَ عليها متطورة محلياً . وهذه أنتجت 30% من المبيعات زادت من حجم تثبيت PAR و Shipshape .

1983 - 1982 مساعد لترويج المنتج .

خطة ترقية سنوية Sunshine Suds المُنفَّذة والمتطورة .

1982 - 1981 غياب الإجازة الأكاديمية ليحصل على MBA .

1981 - 1979 مدير الحساب ، حقل المبيعات .

مدير الحساب لصديق المتُسَّوق ، أصعب سلسلة في Metropolitan Westchester . فالمبيعات المُحَقَقة زادت بنسبة 10% وتوزيع لكل عجلة للمنتجات ، مُقدَّمة بينما كنت على قطعة أرض محدودة . وبناءً على هذا الأداء المقدم للجمعية التعاونية (أشياء Food'N وثاني أصعب اعتبار وحققت نتائج مُشابهة) .

	مدرسة القراءة ، وجامعة Maryland .
1979 - 1978	MBA في إدارة التسويق ، بدرجة اعتيادية 3,5 من خلال 4 بالفرضية : «توزيع مؤن مَحسوبة من خلال السوبر ماركت» وأفرزت 4 مناهج شملت طرقاً كَمية ورأس مال وحساب وتجارة عالمية .
	كلية Elton ، مدينة Kansas ، Missouri .
1990 - 1986	BA في الفنون الليبرالية . كانت واحدة من 33 بداخل فصل ناشئ من 110 ، والذي أكمل 4 سنوات في برنامج قاس أكاديمياً . وقاضٍ في محكمة الطالب أثناء سنة تَخرُّجِه .

شكل (A8-10) نموذج لمسيرة ذاتية جيدة

ملحق الفصل: APPENDIX GLOSSARY

1- عجلة المسار المهني : مراحل متنوعة يتنقل من خلالها المسار الوظيفي للفرد .

2- عجلة النمو : الفترة من الميلاد حتى سن 14 عاماً والتي يطور الفرد فكره الذاتي ، يتماثل ويتفاعل مع الأفراد الآخرين .

3- مرحلة الاستكشاف : الفترة (تقريباً من عمر 15 إلى 24 سنة) أثناء اكتشاف الفرد جدياً لبدائل مهنة متعددة .

4- مرحلة الإنشاء : وتمتد تقريباً ما بين سن 24 إلى 44 سنة وتكون قلب الحياة الوظيفية لمعظم الناس .

5- مرحلة ما قبل التجربة : فترة تستمر من حوالي 25 حتى 30 سنة أثناء تحديد الفرد ما إذا كان المجال المختار مناسباً أو لا ؛ وإذا فربما يحاول التغيير .

6- مرحلة الثبات : تُضبط الأهداف المهنية الثابتة ، ويعمل الفرد المزيد من تخطيط للمسار الوظيفي الواضح .

7- مرحلة أزمات منتصف المسار الوظيفي : فترة أثناء عمل الأفراد غالباً إعادة تقييم واسع لتقدمهم المتصل بأهداف وطموحات أصلية .

8- مرحلة البقاء : فترة بين 45-65 سنة عندما ينزلق عديد من الأفراد من مرحلة الثبات داخل وضع مُؤسَس ويركز على البقاء بهذا المكان .

9- مرحلة السقوط : فترة حيث يواجه العديد من الأفراد الاضطرار إلى أن يقبلوا مستويات متقلصة القوة والمسئولية ، ويجب أن يتعلموا أن يطوروا أدواراً جديدة مثل الاستشاريين أو أصدقاء حميمين لصغار الموظفين .

10- مثبتات المسار الوظيفي : وتتمركز حول تقلبات المسار الوظيفي لفرد ؛ وتتطلب وعياً ذاتياً بالمواهب والقدرات والدوافع والاحتياجات والأوضاع والقيم .

الجزء الثالث - ملحق مجالات ڤيديو : AART III VIDEO CASES APPENDIX

ڤيديو 5: وظيفة مدير HR.. تحليل وظيفي.. تدريب وتطوير الموظفين.

• **عنوان الڤيديو - التدريب والتطوير**

في هذا الڤيديو ، يدور مدير التدريب والتطوير حول بعض تَصَدِّ الاجتماع بمدير التسويق للشركة داخل شيء أكثر إيجابية . فمدير التسويق جعل الحالة حيث إن هناك مشاكل أداء عديدة وسط موظفي الشركة وتعتقد الشركة أن التدريب والتطوير غير الوافي هو السبب . وبالنسبة للجزء الخاص بها ، فإن مدير التطوير والتدريب Jenny Herman يقول بأنها تفهم أن الشركة Loews Hotels حصلت على شكاوى من العملاء ، بل إن برنامج التدريب للشركة تتبع مستويات أداء الموظف الآن في المكان . المشكلة هي أن «هناك معايير ، ولكن لا يزال الموظفون يسقطون» . بعد مناقشة المادة بين اثنين منهم ، اتفقوا أن التدريب والتطوير برنامج لأيُغير من أجل احتياجات الشركة الجديدة ، ووسط أشياء أخرى « تحب Jenny التصديق على عملية التوظيف الجديدة» . ووضحت «أننا نحتاج إلى أن نسمع المزيد من المجال ماذا تكون احتياجات التطوير والتدريب ثم تجرب تلك الشروط ، وبالتالي تُحَوِّرُ البرنامج النهائي» .

DISCUSSION QUESTIONS أسئلة للمناقشة :

1- هل يمكن أن يكون الأداء الناقص هو النتيجة وليس التدريب غير الكافي ، بل شيء آخر مثل الدافع غير الملائم أو اختيار موظف غير مناسب؟

2- كيف يجب أن تستنتج ، بُناءً على ما تقرأه في هذا الجزء من الكتاب ؟

3- المناقشة الختامية للڤيديو حول كيف يختار مديرو الموارد البشرية بالضبط أساليب التدريب التي ترفع بعض الأسئلة المفيدة . على سبيل المثال ، هل توافق أن يكون تدريب فصل مدرسي بشكل خاص مناسباً لموظفي الفندق «لأنهم يشبهون تدريب الفصل المدرسي؟» .

ڤيديو 6 : إدارة الأداء والتقييم وإدارة المسار الوظيفي

• **عنوان الڤيديو - Ernst & Young**

Ernst & Young ، شركة حسابات كبيرة بالولايات المتحدة ، زادت معدل إبقاء موظفيها بنسبة 5% كنتيجة مورد بشري مُستهل «أن تضع الأفراد أولاً» . عن طريق خلق تغذية عكسية للأداء - ثقافة ثرية ، وبناء سير ذاتية عظيمة لـ 160,000 من موظفيها في مدينة نيويورك وحول العالم ، وإعطائهم وقتاً وحرية للسعي وراء أهدافهم الشخصية ، فـ Ernst & Young جاهز للعمل بفكرة «الأفراد أولاً» وبتلك الوسيلة خلقت مزيداً من قوة العمل المدفوعة . في هذا الڤيديو ، سوف تستخدم الشركة ضبط الهدف الإلزامي ،

وتدعم الموظفين بفرص التعلم في مناطق اهتمامهم وتقيس عمليات HR مستخدمة نظرة عامة للموظف لتقييم بيئة مكان العمل . وبينما يكون الجزء الأول من هذا الفيديو في صميم الموضوع من أجل احتياجاتنا ، القيم في Ernst & Young ، حيث إن Kevin ، المستمع الأكبر يضف خبرته في شركة Ernst & Young ، ويوضح ماذا يعني كل من الأداء والإدارة في التطبيق العملي والتأثير الذي يمكن أن يكون على الموظفين .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1- في أي أساليب لممارسات HR في شركة Emst & Young (مثل ضبط الأهداف وتزويد الأفراد بفرص التعلم في مناطق اهتمامهم) توضح ماذا يعني الأداء والإدارة في التطبيق العملي ؟

2- كيف تعتقد أن يكون مهماً أن تقيس شركة Emst & Young ممارسات HR باستخدام نظرة فاحصة للموظف؟ كيف يجب أن تعمل لذلك؟

3- ما الدور الذي يجب لمثل مكان مُعَيَّن في برنامج إدارة الأداء للشركة وفي جهود مورد بشري إستراتيجي لها؟

الفصل الحادي عشر

وضع خطط إستراتيجية للأجور

ESTABLISHING STRATEGIC PAY PLANS

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - أن تسرد العوامل الأساسية المحددة لمعدلات الأجور.

2 - أن تشرح بالتفصيل كيفية وضع معدلات الأجور.

3 - أن تشرح كيفية تسعير وتقييم الوظائف الإدارية والمهنية .

4 - أن تناقش الأجر بناء على الكفاءة والاتجاهات الراهنة الأخرى في التعويضات .

يدر نشاط البقالة القطاعي هوامش ربح قليلة ، ويتسم بتنافسية شديدة . لذلك عندما تنتقل شركة Wal-Mart لتعمل في مجال البقالة ، سيصبح عادة رد الفعل المفاجئ هو تخفيض التكاليف ، خاصة معدلات الأجور ، والمزايا الإضافية . على سبيل المثال ، منذ سنوات عديدة خفضت متاجر Safeway المزايا الإضافية للرعاية الصحية للموظف ، مما جعل موظفيها يقومون بإضراب في ولاية كاليفورنيا . مع إضافة شركة Wegman's Food Markets للمزيد من المتاجر ومواجهتها لمنافسة متزايدة من قبل Wal-Mart ، بالمثل احتاجت إداراتها لتحديد ما ينبغي عليها اتخاذه بشأن الأجور . هل ينبغي عليها أن تخفض النفقات ذات الصلة بالأجر لتتمكن من المنافسة بشكل أفضل ارتكازاً على التكلفة ، أم تتبنى سياسة تعويضات مختلفة؟

بمجرد أن ينتهي الموظفون من أداء مهامهم الوظيفية ويتم تقييم ذلك الأداء ، فإنهم يتوقعون أن يتقاضوا أجورهم . ينبغي أن يصبح أجر كل موظف له دلالته ومغزاه في الخطة العامة للأجور بالشركة . ويتمثل الهدف الأساسي لهذا الفصل ، في توضيح كيفية وضع خطة للأجور . وعليه ، نشرح وسائل وآليات تقييم الوظائف ، وذلك للوصول إلى القيمة النسبية للوظيفة . وكيفية القيام بدراسات مسحية للرواتب عبر الإنترنت وبعيداً عنه . كما نتناول كيفية تسعير الوظائف في الشركة من خلال وضع فئات ودرجات للأجور ، وكذلك وضع خطة عامة للأجور . ويركز الفصل التالي بشكل محدد على الأجر مقابل الأداء ، وخطط الحوافز .

أولاً: تسرد العوامل الأساسية المحددة لمعدلات الأجور

العوامل الأساسية المحددة لمعدلات الأجور:

BASIC FACTORS IN DETERMINING PAY RATES

تشير كلمة تعويض الموظف إلى كل أنواع الأجور التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة . وهذه التعويضات تتضمن مكونين أساسين هما :

- **المدفوعات المالية المباشرة** : والتي قد تأخذ شكل الأجور والرواتب والحوافز والعمولات والأرباح .
- **المدفوعات المالية غير المباشرة** : والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر .

وفي المقابل ، يوجد هناك أسلوبان أساسيان لتقديم المدفوعات المالية المباشرة للموظفين ، إما على أساس زمني Increments of Time ، أو على أساس الأداء . ومازال الدفع على الأساس الزمني هو الأساس في معظم خطط الأجور في المنظمات .

فعادة ما يحصل العمال ذوو الياقات الزرقاء Blue-collar ، وموظفو الأعمال الكتابية على أجورهم على أساس يومي أو عن كل ساعة عمل ، أما باقي العاملين - مثل المديرين ومصممي المواقع فإنهم يحصلون على رواتبهم وأجورهم كل أسبوع أو شهر أو سنة .

أما البديل الثاني ، فيتمثل في سداد الأجور في ضوء معدلات الأداء . ومن أمثلته نظام الأجر بالقطعة Piecework . وهو يربط التعويض بكمية الإنتاج (أو عدد القطع المنتجة) التي يحققها العامل . فعلى سبيل المثال ، تتم قسمة أجر الساعة للعامل على العدد المعياري من الوحدات المتوقع أن يقوم بإنتاجها خلال ساعة واحدة ، وعندئذ يحصل العامل على المعدل المحسوب ، عن كل قطعة ينتجها .

وتعتبر العمولات عن حجم المبيعات مثالاً آخر للتعويضات المرتبطة بالأداء (في تلك الحالة العمولات المنصرفة تكون على أساس حجم مبيعات كل مندوب) . وبالطبع ، تضع المنظمات أيضاً خططاً للأجور ، حيث يتلقى من خلالها الموظفون على مزيج من الأجر القائم على المدى الزمني ، بالإضافة إلى الحوافز .

في هذا الفصل ، نتناول بالشرح كيفية إعداد خطط الأجور للموظفين على أساس زمني ، سواء أكان أجراً أم راتباً ، ولا تتطرق الفصول التالية إلى الحوافز المالية والعلاوات التي تستند على الأداء (الفصل الثاني عشر) والمزايا الإضافية للموظفين (الفصل الثالث عشر) .

هناك عوامل عديدة تحدد تصميم أي خطة للأجور ، وتتمثل في الاعتبارات القانونية ، النقابات العمالية ، وسياسة الشركة ، والعدالة المراد تحقيقها في منح الأجور . **سنبدأ بالعوامل القانونية** :

الاعتبارات القانونية في منح التعويضات المالية:

Legal Considerations in Compensation

هناك قوانين متنوعة تحدد أموراً مثل الحد الأدنى للأجور، ومعدلات أجور الوقت الإضافي، والمزايا والخدمات الإضافية التي ينبغي تقديمها للعاملين. **فعلى سبيل المثال** :

1- يسمح قانون Davis - Bacon لعام 1931 لوزير القوى العاملة بتحديد معدلات أجور الفنيين والعمالة الموظفة لدى المقاولين الذين يعملون لحساب الحكومة الفيدرالية. هذا وقد أُدخلت بعض التعديلات على القانون بغرض تقديم بعض المزايا للعاملين.

2- يضع قانون Walsh-Healey للتعاقدات الحكومية لعام 1936 مجموعة من معايير العمل الأساسية للموظفين الذين يعملون بالحكومة، بقيمة لاتقل عن 10,000 دولار. ويتضمن القانون ضرورة توفير حد أدنى من الأجور وحد أقصى من ساعات العمل، وفي نفس الوقت توفير مستلزمات الأمان والصحة للعاملين ويتطلب دفع أجر ساعة ونصف عن كل ساعة عمل إضافي، وذلك لأي عدد من الساعات عند العمل. يزيد على 40 ساعة أسبوعياً.

3- ينص البند السابع لقانون الحقوق المدنية عام Title Vll of the 1964 Civil Rights Act على عدم قانونية ممارسة المنظمات للتمييز ضد أي فرد فيما يتعلق بالتعيين، أو التعويض المالي، أو الشروط أو الظروف أو الامتيازات في العمل بسبب الجنس أو اللون أو الديانة أو الجنسية أو الأصل القومي. **سنتناول بعد ذلك بعض القوانين الأخرى المهمة والمتعلقة بالتعويضات**.

قانون معايير العمل العادلة لعام 1938:

THE 1938 FAIR LABOR STANDARDS ACT

بعد أن صدر قانون معايير العمل العادلة عام 1938 في الأصل، تم تعرض للتعديل مرات عديدة، بحيث تضمن تحديد الحد الأدنى للأجر، وكذلك الحد الأقصى لساعات العمل، وأيضاً الأجر عن الوقت الإضافي وأن يتسم الأجر بالعدالة، هذا بالإضافة إلى ضرورة إمساك الدفاتر، وتقديم ميزة رعاية أطفال العاملين المتعارف عليها عند معظم الأفراد العاملين. ويغطي هذا القانون أغلبية العمال الأمريكيين الذين يعملون في إنتاج أو بيع البضائع للتجارة الداخلية والخارجية. بالإضافة لذلك، يشمل أيضاً العاملين بالزراعة، وأولئك الذين يعملون في متاجر التجزئة، والشركات الخدمية. كما تغطي قوانين معايير العمل العادلة بالدولة معظم المنظمات التي لايشملها قانون معايير العمل العادلة FLSA.

من ناحية أخرى، فقد وُجد بهذا القانون نص مهم بخصوص أجر ساعات العمل الإضافي، حيث أوضح أنه من الضروري أن تقوم المنظمات بدافع مقابل للوقت الإضافي بما يعادل نحو مرة ونصف المرة من أجر ساعة العمل العادية، وذلك لأي عدد من الساعات تزيد على 40 ساعة أسبوعياً. وهكذا، لو أن

العامل الذي يخضع لذلك القانون قد عمل فعلياً 44 ساعة في الأسبوع ، فإن من حقه أن يحصل على أجر إضافي عن 4 ساعات بما يعادل مرة ونصف المرة من معدل أجر ساعة أو أسبوع العمل العادي للعامل الذي يعمل 40 ساعة أسبوعياً ، لذا فإن العامل سوف يحصل على 320 دولار أعن ساعات العمل العادي ، بفرض أن أجر ساعة العمل العادي تعادل 8 دولارات (40 ساعة × 8 دولارات) ، بالإضافة إلى أجر إضافي 48 دولاراً .

وإذا ما حصل الموظف بدلاً من ذلك على راحات مقابل ساعات العمل الإضافية ، يتحتم على صاحب العمل أيضاً حساب عدد الساعات الممنوحة على أساس معدل الساعة والنصف . لذلك سيحصل الفرد على 6 ساعات راحة مقابل أربع ساعات من العمل الإضافي ، بدلاً عن أجر الوقت الإضافي .

يمكن أن يصبح انتهاك تلك البنود أمراً مكلفاً . فعلى سبيل المثال ، ومنذ عدة سنوات مضت قضت المحكمة الفيدرالية بإلزام أصحاب مصنع للحوم المصنعة في ولاية كولورادو بأن يدفعوا نحو 2 مليون دولار كأجور مستردة لعدد 5071 موظفاً يعملون به ، نظراً لأن المصنع قد انتهك قانون معايير العمل العادلة الصادر سنة 1938 ، حيث لم يدفع للعاملين ما يعادل مرة ونصف المرة لمعدلات أجورهم العاديه مقابل ساعات العمل الإضافية التي تزيد على الـ 40 ساعة المقررة أسبوعياً ، بالإضافة إلى عدم التزامه أيضاً بالاحتفاظ بالسجلات المطلوبة .

بالإضافة إلى ما سبق ، فإن القانون وضع أيضاً حداً أدنى لأجور العاملين الذين يشملهم القانون (عادة ما يؤدي إلى زيادة في الأجور من الناحية العملية عندما يرفع الكونجرس الحد الأدنى للأجور) . وقد ازداد الحد الأدنى للأجور تدريجياً من 5,85 دولار في الساعة في عام 2007 لأغلبية هؤلاء الأفراد الخاضعين لذلك القانون إلى 7,25 عام 2009 . وهناك ولايات عديدة لها قوانينها الخاصة فيما يتعلق بالحد الأدنى للأجور . على سبيل المثال ، بلغ الحد الأدنى للأجور في كاليفورنيا 6,75 دولار في يونيو عام 2007 . كما أن نحو 80 مدينة مثل بوستن وشيكاغو تطلب من منظمات الأعمال إبرام عقود مع المدينة لدفع أجور تتراوح ما بين 6 دولارات إلى 12 دولاراً في الساعة للموظفين . وتمنع الفقرات الخاصة بعمل الأطفال في ذلك القانون تشغيل القاصر الذي يتراوح سنه ما بين 16-18 سنة ، وخاصة في الأعمال التي تتضمن قدراً عالياً من الخطورة مثل المناجم ، كما يحظر تشغيل من تقل سنه عن 16 سنة .

الفئات المستثناة وغير المستثناة من تنفيذ القانون Exempt / Non - Exempt . هناك فئات معينة من الموظفين مستثناة من القانون أو من بنود محددة فيه ، وخاصة البنود المتعلقة بالوقت الإضافي في القانون ، ويشار إليهم بـ «الفئات المستثناة» . ويتوقف استثناء الفرد على حجم مسئولياته وواجباته وراتبه من الوظيفة . بوجه عام ، يُستثنى المسئول التنفيذي الأصيل Bona Fide executive ، والموظفون الإداريون (مثل مديري المكاتب) ، والمهنيون (مثل المعماريين) من تطبيق الحد الأدنى للأجور ، وظروف التشغيل وقتاً إضافياً حسب القانون . وتلقائياً ، لايكون العامل من ذوي الياقات البيضاء الذي يجني ما يزيد على

100.000 دولار ، وينجز أي عمل إداري أو تنفيذي أو واجب إداري جديراً بالحصول على أجر عن ساعات العمل الإضافية عموماً ، يمكن لموظفين آخرين أن يحصلوا على مبالغ تصل إلى 23,660 دولاراً سنوياً ولا يزالون يتقاضون عن ساعات العمل الإضافية ، لذلك فإن معظم الموظفين الذين يجنون ما لا يقل عن 455 دولاراً أسبوعياً لايتم استثناؤهم ، ويتقاضون أجراً عن ساعات العمل الإضافية . وحتى سنوات ماضية قريبة ، كان العاملون الذين يحصلون على أجور تصل إلى 8.60 دولار وحدهم فقط الذين يتلقون أجراً عن ساعات العمل الإضافية . يقدم الشكل (11-1) أمثلة على تلك الفئات المستثناة وغير المستثناة .

وإذا كان الموظف مستثنى من بنود FLSA المتعلقة بالحد الأدنى للأجور ، فإنه بالتالي سيثتنى أيضاً من بنوده المتعلقة بساعات العمل الإضافية ، ومع ذلك ، فإن هناك موظفين محددين دائمًا ما يتم استثناؤهم من البنود المتعلقة بأجر ساعات العمل الإضافية ، ومن بين هؤلاء موظفو الزراعة ، وموظفو الأثاث المعيشي ، وسائقو التاكسي ، وموظفو الصدور المتحركة بالمسرح . ويلخص الشكل (11-2) الإرشادات المهمة التي تحكم استثناء العاملين من ذوي الياقات البيضاء .

أمثلة على الفئات المستثناة غير المستثناة

المهنيون المستثنون :
- المحامون .
- الأطباء .
- أطباء الأسنان .
- الصيادلة .
- أطباء العيون .
- المهندسون المعماريون .
- المحاسبون الماليون المعتمدون .
- العلماء .
- محللو نظم الحاسب الآلي .

غير المستثنين:
- نظراء القانون Paralegal .
- المحاسبون غير المرخصين .
- موظفو الحسابات .
- الكتاب الصحفيون .

المسئولون التنفيذيون المستثنون :
- موظفو الشركة .
- المشرفون .
- المراقبون .
- مديرو العموم .
- الفرد المسئول بمفرده عن «منشأة مستقلة» أو فرع .

غير المستثنين :
- رئيس / رئيسة العمال .
- مشرف العمل .
- العامل القائد .
- المتدربون على الإدارة .

الإداريون المستثنون :
- المساعد التنفيذي للرئيس .
- مديرو الأفراد .
- المحاسبون .
- وكلاء المشتريات .

وغير المستثنين :
- السكرتارية .
- موظفو الأعمال الكتابية .
- المفتشون .
- الإحصائيون .

شكل (11-1) الفئات المستثناة وغير المستثناة

التنفيذيون (واجبات ثلاثة متطلبة)	المهنيون (يكفي أحد الواجبين)	الإداريون (كلا الواجبين متطلبين)
1- إدارة المنشـأة التي يعـمل بهـا الموظفون أو إدارة وحدة تنظيمية دائمة أو قسم فرعي .	1- إنجاز عمل يتطلب المعرفة بفرع متقدم في أحد ميادين العلوم أو التعلم المكتسب عادة من خلال المرور بسلسلة طويلة الأمد من مجموعات وكورسات عقلية خاصة .	1- إنجاز عمل مكتبي أو غير يدوي له علاقة مباشرة بالإدارة أو عمليات النشاط عامة للمنظمة أو عملاء المنظمة .
2- الشخص الذي يوجه ويقود عادة وبشكل منتظم عمل اثنين من موظفين آخرين أو أكثر .	2- إنجاز عمل يتطلب القدرة على الابتكار ، والتخيل ، الأصالة ، أو الموهبة في مجال مميز من الفنون أو الإبداع .	2- ممارسة حرية التوجيه والتصرف أو إصدار أحكام مستقلة فيما يتعلق بأمور لها أهميتها .
3- الشخص الذي يمتلك سلطة تعين أو فصل موظفين آخرين أو الذي تعتبر مقترحاته أو توصياته ذات أهمية خاصة .		

شكل (11-2) الواجبات الرئيسة المحددة للمستثنين من الموظفين ذوي الياقات البيضاء

قانون الأجر العادل لعام 1963: 1963 Equal pay Act

يعد هذا القانون بمثابة تعديل لقانون معايير العمل العادلة السابق شرحه ، والذي يحدد أن العاملين من جنس معين ، لا يجب أن يحصلوا على معدل أجر يقل عما يحصل عليه العاملون من جنس آخر ، بالرغم من قيامهم بمسئوليات متساوية وكانوا يؤدون عملهم في ظروف متشابهة ، وعليه ينبغي أن يحصل العاملون من كلا الجنسين (ذكوراً و إناثاً) على أجر متساو إذا لم يكن التفاوات في الأجر ينبثق من عوامل خاصة بنظام الأقدمية ، أو نظام الجدارة أو نظام الكفاءة في العمل Nerit System أو بسبب التباين في جودة وكمية الإنتاج ، أو أي عامل آخر بخلاف الجنس .

قانون ضمان دخل الموظف المتقاعد لعام 1974:

1974 Employee Retirement Income Security Act (ERISA)

يضمن هذا القانون حصول الموظف عند تقاعده على دخل ، وذلك من خلال إنشاء شركات يقوم صاحب العمل بتمويلها وتديرها الحكومة لحماية الموظف من فشل خطة المعاشات التي يطبقها صاحب العمل . بالإضافة لذلك ، فهو يضع مجموعة من القواعد القانونية الملزمة بشأن الحقوق المكتسبة للموظف Vesting rights (والتي تشير إلى مساهمة الموظفين في خطة المعاشات التي يطبقها صاحب العمل . بالإضافة لذلك ، فهو يضع مجموعة من القواعد القانونية الملزمة بشأن الحقوق المكتسبة للموظف Veshing rights (والتي تشير إلى مساهمة الموظفين في خطة المعاشات ، وكيف يمكن التعامل مع تلك الحقوق في حالة إنهاء خدمة الموظف قبل بلوغه سن التقاعد) . وهنا نظم هذا القانون حقوق النقل (بإمكانية نقل الحقوق المكتسبة للموظف من منظمة لأخرى ، كما يتضمن معايير إئتمانية لمنع أية ممارسات غير أمينة في تمويل خطة المعاشات .

بعض القواعد القانونية الأخرى المؤثرة على التعويضات :

Other Legisl ation Affecting Compensation

هناك العديد من القوانين الأخرى التي تؤثر على قرارات تعويض العاملين . فمثلاً نجد أن قانون محاربة التمييز بين العاملين على أساس السن ، قد منع وجود تمييز ضد العاملين الذين تزداد أعمارهم على 45 عاماً في جميع أوجه عملية التوظف بما فيها التعويضات . وعلى نفس النحو ، منع قانون ذوي الاحتياجات الخاصة الأمريكي التمييز ضد الأفراد المعاقين والمؤهلين تماماً . وذلك في جميع أوجه عملية التوظيف بما فيها التعويضات . كما يستهدف قانون إجازات الرعاية الصحية والأسرية تحديد الفئات الوظيفية المؤهلة للحصول عليها ، حيث قضى بمنح الرجال والسيدات إجازات قد تصل إلى 12 أسبوعاً غير مدفوعة الأجر ، وتمنح بغرض رعاية الطفل أو ولادته أو مرافقة الزوج أو الزوجة أو رعاية الوالد أو الوالدة .

كما ألزمت مجموعة متنوعة من الأوامر التنفيذية المنظمات التي تعمل كمقاولين أو مقاولين من الباطن مع الحكومة الفيدرالية أن تقوم بتصرف إيجابي في مجالات معينة في عملية التوظيف ، بما فيها تعويضات العاملين .

من ناحية أخرى ، فإن لكل ولاية من الولايات المتحدة ، قوانين تعويضات للعاملين خاصة بها . ومن بين أمور أخرى ، تسعى تلك القوانين إلى ضمان حصول ضحايا حوادث العمل من هؤلاء العاملين على أجور مؤكدة وملائمة . ولهذا يمنح قانون الضمان الاجتماعي لعام 1953 (كما تم تعديله) إعانة بطالة للمتعطلين بدون خطأ من جانبهم حتى 26 أسبوعاً ، وتقديم مزايا إضافية للتقاعد . (سنناقش المزايا الإضافية للضمان الاجتماعي في الفصل الثالث عشر) . هذا وقد وضع القانون الفيدرالي للحجز على الدخل Federal Wage Garnishment Law حدوداً على القدر من دخل الموظف الذي يمكن احتباسه (حجزه) أسبوعياً كما أنه يحمي العامل من الفصل بسبب ذلك الحجز على الدخل . توضح مقالة «اعرف قانون التوظيف لديك» بعض التطبيقات الخاصة لقانون التعويضات المالية .

تأثير النقابات العمالية على قرارات منح التعويضات:

Union Influences on Compensation Decisions

تؤثر قوانين النقابات والعلاقات العمالية أيضاً على عملية تصميم خطط الأجور . لقد اعترف قانون علاقات العمل الوظيفية لعام 1935 (قانون واجنر) وما ترتب عليه من تشريعات وقرارات قضائية بالحركة العمالية . يمنح هذا القانون النقابات العمالية الحماية القانونية ، ويعطي العاملين الحق في تشكيل نقاباتهم ، والقيام بالمساومة الجماعية ، والانشغال بالأنشطة المدبرة بغرض القيام بالمساومة الجماعية أو المساعدات المتعادلة أو الحماية . وتاريخياً ، كان معدل الأجر يمثل أهم القضايا الأساسية التي تدور حولها المساومات

الجماعية . ومع ذلك ، تتفاوض النقابات العمالية حول قضايا أخرى مرتبطة بالأجور ، تتضمن الوقت المستقطع مع دفع الأجر . فإن الحصول على الدخل (لأولئك الذين يعملون في صناعات تسرح العمال مؤقتاً بشكل دوري) مدى توافق الأجر مع تكاليف المعيشة ، والمزايا المتعلقة بالرعاية الصحية .

ولقد استحدث قانون 1935 لجنة علاقات العمل الوطنية (NLRB) لتراتب ممارسات المنظمات لضمان أحكام هذه اللجنة على الحاجة إلى إشراك مسئولي النقابات العمالية في عملية وضع حزمة التعويضات المالية .

وعلى سبيل المثال ، يجب أن تقدم المنظمات تفسيراً مكتوباً للنقابات عن «منحنيات الأجور» في تلك المنظمات ويوضح علاقة الارتباط بين الأجور والوظائف . كما أن النقابات من حقها أن تكون على دراية بما يحصل عليه أعضاؤها من رواتب .

الإستراتيجية التنافسية وسياسات الشركة والتعويضات المالية:

Competitive Strategy , Corporate Policies , and Compensation

ينبغي أن تعزز خطة التعويضات المالية أهداف الشركة الإستراتيجية ، ينبغي على الإدارة أن تضع إستراتيجية مكافآت متوافقة . وتتمثل المهمة الأساسية لصاحب العمل هنا في استحداث رزمة من المكافآت - حزمة مكافآت إجمالية - تهدف إلى استثارة سلوكيات الموظفين التي تحتاجها الشركة لدعم وإنجاز إستراتيجيتها التنافسية . ويلخص الجدول (11-2) تلك العملية من السبب والأثر "Couse - and - effect" .

سوف تكشف إستراتيجية المنظمة للتعويضات عن نفسها في سياسات الأجور . فعلى سبيل المثال ، ربما تكون هناك سياسة خاصة بأجور الممرضات في مستشفى كبير مثل Johns Mopkins تبدأ بمعدل أجر يزيد بنسبة 20% عن الأجور السائدة في سوق العمل . (لاحظ أن دفع رواتب عالية لايمثل ضماناً للمنظمة في تعيين موظفين أكثر تأهيلاً ، حيث تؤثر عوامل عديدة في نوعية الموظفين المعينين فيها . وعلى سبيل المثال ، ضغوط النقابة وسمعة الشركة) .

ستقوم المنظمة بصياغة سياسات الأجور التي تغطي جوانب متنوعة متعلقة بالأجور . وتتعلق إحدى هذه القضايا بما إذا كان سيتم التركيز على الأقدمية أو الأداء عند احتساب الأجر . وعلى سبيل المثال ، يستغرق الأمر من موظف فيدرالي أمريكي 18 سنة لكي يترقى من الدرجة الأولى إلى الدرجة التاسعة على سلم الأجور الحكومية ، وربما يصبح تحديد الأجر وفقاً للأقدمية مواتياً ومفيداً طالما بقيت الأقدمية هي المعيار الموضوعي في هذا الشأن . ولكن أحد عيوب ذلك يتمثل في أن الأفراد ذوي الأداء والإنجاز العالي ربما يحصلون على نفس الزيادات التي يحصل عليها ذوو الأداء الفقير أو الضعيف . قد يبدو تحديد الأجر وفقاً للأقدمية معتقداً وإرثاً يحافظ عليه من قبل بعض الوكالات الحكومية والمنشآت التي لايوجد بها تنظيم نقابي ، لكن إحدى الدراسات المسحية الحديثة أظهرت أن 60% من الموظفين الذين استجابوا لتلك

الدراسات كانوا من العاملين القدامى الذين خدموا الشركات لأطول فترة أو الذين يحصلون على النصيب الأكبر من الأجور في تلك الشركات وذكر حوالي 35% من الموظفين أن شركاتهم دفعت أجوراً أعلى للأفراد ذوي الأداء العالي .

يُعتبر التمييز بين الأفراد ذوي الأداء المرتفع ، وأولئك ذوي الأداء الضعيف قضية مرتبطة بالسياسة التي تتبعها المنظمة .

اعرف قانون التوظيف لديك: *Know your Employment Law*
(بعض تطبيقات خاصة بطريقة شائعة أو عامة للدفع) : *SOME SPECIAL COMMON PAY APPLICATIONS*

تقديم عرض العمل: Making The Offer

يحتاج المدير للتروي عند صياغته لخطاب عرض العمل . يعرض ويقدم بعض أصحاب العمل الراتب السنوي (غالباً نظراً لأنه ربما يبدو أن معدل الأجر بالساعات المعتدل يكون مؤثراً بشكل أكبر عندما يتم حسابه على أساس سنوي - على سبيل المثال ، يبدو أن مبلغ 20,000 دولار عندما تكون دفعة أفضل من مبلغ عشرة دولارات لكل ساعة) . تكمن المشكلة في أن تقديم عروض عمل وبراتب سنوي يمكن أن تنظر إليه بعض سلطات القضاء على أنه إبرام لعقد ضمني (لمدة عام) بين صاحب العمل والموظف الجديد ولا تتخذ محاكم كثيرة مثل ذلك الموقف ، لكن كما يشير أحد محامي العمل ، «إن المشكلة في استخدام الراتب السنوي أنه يفصح عما إذا كانت الدعوى القضائية خاسرة أم فائزة » . ولذلك ، فإن الأمر يكون أكثر أمانا إذا ما تم وصف الراتب المرتقب على أنه أجر ساعة عمل أم أنه راتب شهري .

يوم العمل: The Workday

ينبغي أن تصبح المنظمات يقظة بشأن الموظفين الذين يحضرون للعمل مبكراً أو يتركونه متأخراً ، خشية أن يُلزم وجودهم في أماكن العمل لوقت إضافي أصحاب الأعمال بدفع تعويضات للموظفين عن ذلك الوقت . على سبيل المثال ، قد يصل موظف مجتهد إلى العمل مبكراً ، ويقضي 20 دقيقة مثلاً قبل أن يبدأ يوم عمله الفعلي في مهام متعلقة بالعمل مثل إعداد قائمة بالعملاء للاتصال بهم هاتفياً في ذلك اليوم . بينما ليس هناك أية قاعدة حازمة وراسخة في هذا الخصوص ، فإن بعض المحاكم تتبع القاعدة التي تقول بأن الموظف الذي يصل قبل موعد العمل بـ 15 دقيقة أو أكثر من المفترض أنه يؤدي عملاً مالم يثبت صاحب العمل عكس ذلك ، وإذا تم استخدام الساعة الميقاتية في العمل فإنه ينبغي على صاحب العمل أن يبلغ الموظف على ألا يوقع في تلك الساعة الميقاتية بما يزيد عن 5-10 دقائق مبكراً (أو 5-10 دقائق متأخراً) .

المقاول المستقل: Independent Contractor

ينبغي على المدير استخدام قائمة الفحص التالية لتصنيف الأفراد كمقاولين مستقلين . إذا ما تم الإجابة عن أكثر من ثلاثة أسئلة بـ «نعم» ، فإن المدير سيتشاور مع إدارة الموارد البشرية بشأن التصنيف . (EE = الموظفين ، IC = المقاولين المستقلين) .

العوامل التي تُظهر التحكم والرقابة: Factors Which Show Control

	نعم / EE	لا / IC	الإجابة N/A
1- يجب أن يلتزم العامل بالتعليمات .	☐	☐	☐
2- يُدرب العامل من قبل شخص مُعين في الشركة .	☐	☐	☐
3- خدمات العامل مندرجة في النشاط .	☐	☐	☐
4- يجب أن يقدم العامل الخدمات شخصياً .	☐	☐	☐
5- لايستطيع العامل أن يعين أو يفصل مساعديه .	☐	☐	☐
6- علاقة العمل مستمرة أو غير محدودة .	☐	☐	☐
7- ساعات العمل مناسبة .	☐	☐	☐
8- يجب أن يكرس العامل وقتاً كاملاً لهذا النشاط .	☐	☐	☐
9- يتم إنجاز العمل في مباني الشركة ومحالها .	☐	☐	☐
10- لايستطيع العامل أن يتحكم في الأمر أو في تسلسله .	☐	☐	☐
11- يسلم العامل تقارير شفهية أو مكتوبة .	☐	☐	☐
12- يتقاضى العامل راتبه على فترات محددة .	☐	☐	☐
13- يستعيض العامل ما أنفقه على النشاط .	☐	☐	☐
14- يتم توفير المواد والأدوات للعامل .	☐	☐	☐
15- ليس لدى العامل استثمارات ذات مغزى .	☐	☐	☐
16- ليس لدى العامل أي فرصة للربح أو الخسارة .	☐	☐	☐
17- لايشغل العامل نفسه بشركات مختلفة عديدة .	☐	☐	☐
18- لا يقدم العامل خدمات للعامة أو الجمهور العام .	☐	☐	☐
19- قد يثبط العامل همة الموظف .	☐	☐	☐
20- يمكن إنهاء خدمة العامل بدون مساءلة قانونية .	☐	☐	☐

شكل (3-11) المقاول المستقل

جدول (11-1) تطوير إستراتيجية مكافآت متوافقة

المقاول المستقل: The Independent Contractor

سواء أكان الفرد موظفاً أو مقاولاً مستقلاً فيظل الأمر شأناً مستمراً لأصحاب العمل .

تكمن المشكلة في أن العديد مما يطلق عليه علاقات مقاولة مستقلة في واقعها ليست كذلك . تقول وزارة العمل الأمريكية إنه ليست هناك قاعدة أو اختبار لتحديد عما إذا كان الفرد يعتبر مقاولاً مستقلاً أم موظفاً أصيلاً . بدلاً من ذلك ، إن النشاط الإجمالي أو المؤقت هو الذي سيكون محل نظر المحاكم . إن الاعتبار الرئيس هو : كلما ازدادت سيطرة ورقابة صاحب العمل على عمل العامل كلما كان المرجح أن تنظر المحاكم للعامل على أنه موظف حقاً . يدرج الشكل (11-3) بعض العوامل التي ستضعها المحاكم في اعتبارها .

وبالنسبة لأصحاب العمل ، هناك مزايا تتحقق من وراء الادعاء بأن الشخص الذي يؤدي أعمالاً لديهم يعتبر مقاولاً مستقلاً (أساساً ، فإن شخصاً ما مثل مستشار يترأس نفسه بنفسه) . ولأمر ما لا تطبق متطلبات FLAS ولأمر آخر ، لايتحتم على صاحب العمل دفع ضرائب على جدول رواتب إعانات البطالة ، وكذلك ضرائب الضمان الاجتماعي أو ضرائب على الدخل على مستوى المدينة أو الولاية أو على المستوى الفيدرالي أو التعويض الإجباري للعاملين لهذا العمل ما إذا كان الفرد مقاولاً مستقلاً حقاً يمكن أن تصبح العلاقة أيضاً في صالحه . فعلى سبيل المثال ، يمنح العامل مزيداً من المرونة فيما يتعلق بأمور مثل متى وأين يعمل ، وغالباً تسنح أمامه خيارات عديدة على سبيل المثال اقتطاع نفقات العمل .

ويمكن أن تصبح عقوبات صاحب العمل الذي يرتكب خطأ فيما يتعلق بتصنيف موظف كمقاول مستقل قاسية . على سبيل المثال ، يمكن أن يكون صاحب العمل عرضه لدفع ضرائب IRC بأثر رجعي والتي لم تكن محتسبة (بالإضافة إلى الغرامات) بجانب أجر الوقت الإضافي ، وضرائب تعويضات البطالة وضرائب الضمان الاجتماعي السابقة مع الفائدة عليها . حتى الشركات الكبرى تخطئ في عملية تصنيف المدعوم لبعض الموظفين . ولقد دفعت شركة مايكروسوفت 97 مليون دولار تقريباً لتسوية إحدى القضايا ، على سبيل المثال شكل رقم (11-3) .

فعلى سبيل المثال ، لسنوات عديدة اتسمت شركة Payless Shoesource بحالة من «الأبوية» بكل معنى الكلمة في كيفية توزيع زيادات الأجور . ومع ذلك و بعد ملاحظتها لهبوط حصتها السوقية على مدى سنوات عديدة ، قررت الإدارة وضع خطة تغيير كاملة ، وتضمنت الخطة مراجعة سياساتها المتعلقة بالتعويضات للتمييز بوضوح كامل بين الأفراد ذوي الأداء المرتفع والأفراد الآخرين . عادة ما تتناول سياسات أخرى دورة الأجر ، كيفية منح العاملين زيادات في رواتبهم ، وكذلك كيفية القيام بالترقيات ، وسياسة الأجر عن الوقت الإضافي ، وتلك المتعلقة بالأجر التجريبي ، وإجازات الخدمة العسكرية ، والواجب القضائي والعطلات .

أسئلة مطروحة:

1- ما الذي يجب أن تقوم به شركتنا لتكون ناجحة في إنجاز مهمتها أو تحقيق المركز التنافسي المرغوب؟

2- ما هي سلوكيات أو أفعال الموظفين الضرورية واللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية بنجاح؟

3- ما هي برامج التعويضات المالية التي يجب أن نستخدمها لتعزيز تلك السلوكيات؟ وما الهدف الذي ينبغي أن يسعى إلى تحقيقه كل برنامج لتعزيز كل سلوك مرغوب؟

4- ما المتطلبات القابلة للقياس التي ينبغي أن يلبيها كل برنامج للتعويضات لكي يعتبر ناجحاً في تحقيق الغرض منه؟

5- كيف تتوافق برامجنا للتعويضات المالية الحالية مع تلك المتطلبات على أحسن وجه؟

انضغاط الراتب Salary Compression : تعتبر كيفية التعامل مع انضغاط الراتب نقطة نقاش أخرى لسياسة الأجر في المنظمة . كما أن انضغاط الراتب يعني أن رواتب الموظفين العاملين في المنظمة لفترة طويلة أقل من نظيرتها التي تقاضاها أولئك العمال الملتحقون للعمل بالمنظمة في الوقت الحاضر ، وذلك يحدث بسبب التضخم . وترتفع الأسعار (والرواتب المبدئية للعمال الجدد) بمعدل أسرع بالمقارنة مع الرواتب الحالية للشركة ، وتحتاج الشركات لسياسة للتعامل مع ذلك الوضع . فمن جانب ، فإنك لا ترغب في التعامل مع الموظفين الحاليين بشكل غير عادل أو تتركهم يغادرون الشركة بكل ما لديهم من معرفة وخبرة ، ومع ذلك ، ربما يفسر الأداء الضعيف للموظف أو عدم وجود عزيمة قوية لديه ، وليس انضغاط الراتب ، سبب انخفاض بعض الرواتب وإحدى السياسات المعالجة لذلك الوضع ربما تكون في تبني برنامج دفع أجور قوى يستند على الجدارة والكفاءة . وربما تقوم شركات أخرى بتعويض المشرفين في تقديم توصية لإجراء تعديلات في الراتب تحقق العدالة لنخبة من الموظفين الأكفاء ، ولكنهم في نفس الوقت ضحايا «لانضغاط الراتب» .

الموقع الجغرافي للمنظمة Geography :يلعب الموقع الجغرافي دوراً أيضاً في سياسة الأجور . على سبيل المثال ، يتراوح متوسط الراتب الأساسي لسكرتير تنفيذي ما بين 37,300 دولار في "Albuquerque" بنيو مكسيكو ، و41,900 دولار (Tampa – فلوريدا) ، 59,800 دولار (نيويورك – ولاية نيويورك) و60,100 دولار (سان فرانسيسكو – كاليفورنيا) .

يتعامل أصحاب العمل مع التباين في تكاليف المعيشة بطرق عديدة . أولاً : منح الفرد المنقول إلى المدن عالية التكلفة مدفوعات غير متكررة Nonrecuring Payment عادة في شكل مبلغ إجمالي أو أن يتم توزيعه على فترة تتراوح ما بين سنة إلى 3 سنوات . وقد تقوم منظمات أخرى بدفع فروق عن التكلفة المعيشية الحالية ، فالإضافة إلى مبلغ محدد يقدم لمرة واحدة وذلك للعاملين الذين يتم نقلهم من مدينة لأخرى . وعلى سبيل المثال ، تدفع إحدى المنظمات مبلغ ستة آلاف دولار كفرق للفرد المنقول من مدينة أتلانتا إلى مدينة مينو بوليس إذا كان راتبه السنوي يتراوح ما بين 35,000 - 45,000 دولار . وأخيراً نجد أن هناك بعض المنظمات تكتفي ببساطة بزيادة الراتب الأساسي للموظف . ومازال تعويض الموظفين المغتربين يمثل مشكلة أخرى في السياسة مثلما توضح مقالة « قوة العمل الجديدة» .

مثال شركة IBM : تعتبر شركة IBM مثالاً كلاسيكياً على التجديد التنظيمي . فقد سيطرت على مجالها الصناعي خلال الثمانينيات . لكن في بداية التسعينيات ، فشلت في استثمار تقنيات جديدة وفقدت الاتصال مع عملائها . وقد تم تعيين لويس جيرستنر Louis Gerstner رئيساً تنفيذياً للشركة . وتمثل هدفه الاستراتيجي الأول في تحويل شركة IBM من شركة عملاقة بطيئة إلى شركة «نحيلة» رابحة Lean winner وتوضح تصرفاته وأفعاله كيف يمكن لأصحاب العمل أن يستخدموا سياسات التعويضات المالية لدعم الأهداف الإستراتيجية لهم .

إن تحويل شركة IBM إلى «شركة نحيلة رابحة» كان يعني القيام بما هو أكثر من تخفيض حجم الشركة ؛ فقد كان على Gerslner تغيير ثقافة الشركة إلى القيم المشتركة ، والاتجاهات ، وأنماط السلوك التي وجهت سلوك الموظفين .

فقد سعى للتأكيد على مفاهيم المكسب ، والإنجاز ، والسرعة ، والحسم . ولقد قرر بحكمة أن يستخدم خطة التعويضات المالية لتدعيم أهداف IBM الإستراتيجية .

فقد فعلت خطة التعويضات الحالية لشركة IBM العكس من ذلك . كان كل موظف يشغل وظيفة اعتمدت في تحديد قيمتها النسبية لأغراض دفع الأجور على نظام «العوامل بالنقط» " Point - Factor System" البالي الذي يعين نقاطاً بشكل دقيق جداً لواجبات كل وظيفة . وتتطلب المحافظة على استخدام نظام النقط ما يزيد على 100,000 موظف يقظة هائلة ومزعجة لعمليات التقييم القائمة على العوامل بالنقط اليدوية . غرس هذا الأسلوب أيضاً الانشغال بالعدالة الداخلية بدلاً من معدلات الأجور التنافسية والقائمة على قيادة السوق . لذا فقد أدرك Gerstner ضرورة تغيير خطة الأجور لدفع الثقافة الجديدة التي سعى لاستحداثها .

لتغيير هذا الموقف ، أجرى فريق Gerstner أربعة تغييرات أساسية التي أصبحت فيما بعد تمثل خطة التعويضات الإستراتيجية الجديدة بالشركة :

1- قواعد السوق The Marketplace rules : تحولت الشركة من هيكل الرواتب المفرد السابق (لموظفي الأقسام الأخرى غير البيعية) إلى هياكل رواتب مختلفة وموازنات جدارة لفئات وظيفية مختلفة . وقد مكن ذلك الأمر شركة IBM أن تركز وتؤكد على دفع أجور موظفين في فئات وظيفية مختلفة (محاسبين ، مهندسين وهكذا) بطريقة تعتمد بشكل أكبر على التوجه بالسوق . وقد بعث المنهج الجديد بالإشارة الثقافية القوية والتي كان مضمونها « يجب على الشركة التي يقودها السوق أن تراقب السوق عن كثب وتتصرف وفقاً لذلك » .

2- وظائف أقل ، تقييم بشكل مختلف ، فئات واسعة Fewer jobs, evaluated differently, in broadbands : ألغت شركة IBM نظامها لتقييم الوظيفة القائم على عامل النقط ودرجات الرواتب التقليدية

الـ 24 . لم يستخدم النظام الجديد أي نقاط على الإطلاق . إذ كان النظام قد احتوى على عشرة «عوامل تعويضية مالية» مختلفة لتحديد قيمة الوظيفة ووزنها النسبي؟ إلا أن النظام الجديد قد قسم الوظائف إلى عشر فئات استناداً إلى ثلاثة عوامل فقط (المهارات ، متطلبات القيادة ، والمجال / التأثير) .

وفي **الولايات المتحدة** ، تناقص عدد مسميات الوظيفة المتقلصة من 5,000 إلى أقل من 1,200 ، وتضاءلت فئات الرواتب الأربع والعشرين إلى عشر فئات واسعة . وذلك يتصل بنموذج تنظيمي جديد : أصبحت شركة IBM منظمة جذابة ، حيث تمكنت من أن «تسلم البضائع والخدمات للسوق بشكل أسرع» .

3-المديرون يديرون Managers Manage : كانت الزيادة في الرواتب في خطة التعويضات السابقة يستند في تحديدها على معادلة معقدة ربطت درجات تقييم الأداء بزيادات الراتب بنسبة 10% . لكن النظام الجديد يعتبر انسيابياً . فالمديرون يحصلون على موازنة مالية ، وبعض التدريب ، والذي يتمثل جوهره في : «إما أن تجعل الأجر الذي يدفعه «للنجوم» مميزاً مقابل إنجاز مقبول أو لن تحلق « النجوم » لديك طويلاً . ويتيح

قوة العمل الجديدة: The New Wokk force

العولمة والتنوع: Globalinzation and diversity

تعويض الموظفين المغتربين: Compensating Expatriate Employees

كيف ينبغي أن يقوم أصحاب الأعمال بتعويض الموظفين المغتربين - هؤلاء الذين تدفع بهم للعمل فيما وراء البحار ؟ هناك سياستان للتعويضات المالية الدولية أكثر شيوعاً وهما :

- سياسة التعويض على أساس ما هو متبع في الوطن الأم .
- وسياسة التعويض على أساس ما هو ، متبع في الدولة المضيفة .

ففي ظل خطة دفع الرواتب على أساس ما هو متبع في الوطن الأم ، يعكس الراتب الأساسي للشخص المنقول للعمل في دولة أخرى راتبه بالوطن الأم . ثم يضيف صاحب العمل بدلات بسبب التفاوت في تكاليف المعيشة- مثل تكاليف الإعاشة ، والتعليم . على سبيل المثال ، يعد هذا أسلوباً مناسباً ومعقولاً للمهام قصيرة الأمد ويتفادى مشكلة ضرورة تغيير الراتب الأساسي للموظف في كل مرة ينتقل فيها .

في خطة التعويض على أساس ما هو متبع في الدولة المضيفة . فإن الشركة تربط الراتب الأساسي للشخص المنقول للعمل في دولة أخرى بهيكل رواتب الدولة المضيفة بمعنى آخر ، عندما ينتقل أحد المديرين من نيويورك لكي يعمل في فرنسا فإن راتبه الأساسي سوف يتغير وفقاً للنظام السائد في فرنسا بنفس ذلك المركز الوظيفي ، بدلاً من الاحتفاظ بالراتب الأساسي لنيويورك . وبناء عليه يتم منح البدلات لهذا المدير والتي قد تكون بدلات خاصة بنفقات المعيشة أوالتعليم أو الإقامة . . الخ .

تحدد معظم الشركات متعددة الجنسيات رواتب المغتربين بناء على الأجر الأساسي السائد في الوطن الأم . (لذلك ، فإن ما سيحصل عليه مدير فرنسا الذين عين في مهمة في كيف من قبل شركة أمريكية متعددة الجنسيات على أجر أساسي يعكس هيكل الرواتب في الوطن الأم للمدير ، وفي تلك الحالة فرنسا) . بالإضافة إلى ذلك ، يحصل الفرد وبشكل نموذجي على بدلات بما ذلك نفقة المعيشة ومقابل تغيير محل الإقامة ، والسكن ، والتعليم ، وبدلات المشقة (الأخيرة لدول ذات نوعية حياة صعبة نسبياً مثل الصين) .

في العادة يدفع صاحب العمل أي أعباء ضريبية إضافية ناجمة عن الضرائب التي يتوجب على الموظف دفعها سواء أعلى أو أقل مما يدفعه في وطنه الأم .

الأسلوب الجديد للمديرين تصنيف الموظفين وفقاً لعوامل متنوعة (مثل المهارات الحاسمة والنتائج) . كما يقرر المديرون ماهي العوامل التي يتم استخدامها وما هي الأضرار النسبية لها .

4- حصص أكبر لأصحاب المصلحة Big Stakes for Stakeholders : مع تعثر IBM في أوائل عقد التسعينيات ، كان كل تعويض نقدي لكل موظف غير تنفيذي (خارج قسم المبيعات) يتكون من الراتب الأساسي ، (بالإضافة إلى أجر الوقت الإضافي ، العلاوات الدورية ، وبعض التسويات الأخرى) . كان دفع الأجر مقابل الأداء مفهوماً أجنبياً . وفي غضون عام أو عامين من تعيين Gerstner ، حصل معظم موظفي IBM في كل أرجاء العالم على 10% أو أكثر من تعويضاتهم النقدية الإجمالية المرتبطة بالأداء في النظام الجديد ، هناك ثلاثة تصنيفات فقط لتقييم الأداء . « يتلقى الموظف من التصنيف الأعلى ما يعادل مرة ونصف المرة من مكافأة الموظف من التصنيف الأدنى .

توضح التغيرات في IBM الحقائق البسيطة nuts and bolts للتعويضات المالية الإستراتيچية ، الذي يعني استخدام خطة التعويضات المالية لتدعيم الأهداف الإستراتيچية للشركة . ولقد أعادت خطة دفع الأجور الجديدة لشركة IBM تركيز انتباه موظفيها على قيم الكسب أو الفوز والإنجاز ، والسرعة .

مثال شركة Wegman : قد يبدو الأمر مغايراً للطبيعة ، لكن لا يُترجم دائمًا تخفيض معدلات الأجور إلى أرباح أعلى ، حيث لابد للفرد من أن يضع في الاعتبار الإنتاجية والجودة . توضح سياسات التعويضات المالية لشركة Wegman Food Market وهي تواجه منافسة من Wal - Mart وسلاسل أخرى ، اختارت شركة Wegman أن تدفع أجوراً أعلى من المتوسط وأن توفر رعاية صحية شاملة مجانية لجميع موظفيها ، وكان افتراض الإدارة - كما قال رئيس قسم الموارد البشرية - يمثل في «إذا تولينا موظفينا بالرعاية ، فإنهم بدورهم يهتمون بالعملاء» .

تبدو إستراتيچية Wegman للأجور صالحة ومثمرة . ولقد حققت متاجرها الكبيرة بما قيمته 950,000 دولار من المبيعات أسبوعياً في المتوسط لكل منها ، وذلك بالمقارنة بالمتوسط القومي الذي يبلغ 361,564 دولاراً تقريباً لمتاجر البقالة . وبالمثل فاقت أرقام احتفاظ Wegman بموظفيها . المعدلات القومية لمتاجر البيع بالتجزئة . وعليه ، قررت إدارة Wegman أن إستراتيچيتها التنافسية ، والتي استطاعت أن تتنافس مع سلاسل البقالة الأخرى (مثل Wal - Mart) ارتكزت على الإنتاجية وجودة الخدمة . كما تدعم إستراتيچية الشركة للتعويضات المالية تلك الإستراتيچية التنافسية بفعالية .

العدالة وتأثيرها على معدلات الأجور: Equity and its Impact on Pay Rates

في دراسات بجامعة إيموري ، تناول باحثون رد فعل قردة الكبوتشين ، Capuchin نحو الأجر غير العادل . فقد قاموا بتدريب القردة على مقايضة الحصى بالطعام . حصل بعض القردة على العنب مقابل الحصى ، وحصل آخرون على شرائح الخيار . أقبل هؤلاء الذين حصلوا على حبات العنب اللذيذة بسعادة

على مقايضة الحصى . ولكن إذا ما شاهد أحد القردة الذين حصلوا على شريحة خيار أحد جيرانه يتلقى العنب ، فإنه يقوم برمي الحصى ، أو أن يرفض تناول الخيار . ويبدو المغزى من ذلك أنه حتى الثدييات Primates مبرمجة وراثياً على الحاجة للمعاملة العادلة فيما يتعلق بالأجر .

نظرية العدالة فيما يتعلق بالدافعية Equity Theory of Motivation : ارتقاء على سلسلة الثدييات ، تفترض نظرية العدالة فيما يتعلق بالدافعية بأن الأفراد يتحمسون بشدة للمحافظة على إحداث التوازن بين ما يدركونه كمدخلاتهم أو إسهاماتهم وما بين مكافآتهم . تقول نظرية العدالة بأنه إذا أدرك الشخص عدم عدالة ، فإن توتراً أو دافعاً سيسيطر على ذهنه ، وسوف يصبح متحفزاً لتخفيض أو التخلص من ذلك التوتر وعدم العدالة المدركة . يميل البحث بشكل عام لدعم وتقرير نظرية العدالة ، وخاصة عندما يتم تطبيقها على الأفراد الذين يحصلون على أجر ضعيف . وقد أظهرت إحدى الدراسات الحديثة أن معدل دوران مشتري التجزئة ينخفض بشكل له دلالة عندما يدرك المشترون أن هناك معاملة عادلة ، من حيث الكمية أو المكافآت وفي أساليب توزيع أصحاب الأعمال للمكافآت .

فيما يتعلق بالتعويضات المالية ، ينبغي أن ينكب المديرون على أربعة أشكال للعدالة هي : العدالة الخارجية ، العدالة الداخلية ، العدالة الفردية ، العدالة الإجرائية .

- ***العدالة الخارجية External equity*** : تشير إلى مقارنة معدل أجر وظيفة ما في إحدى الشركات بنظيره في الشركات الأخرى .

- ***العدالة الداخلية Internal equity*** : تشير إلى مدى عدالة معدل أجر وظيفة ما عند مقارنته بمعدلات أجر وظائف أخرى داخل نفس الشركة (على سبيل المثال ، هل أجر مدير المبيعات عادل عند مقارنته بأجر مدير الإنتاج؟) .

- ***العدالة الفردية Individual equity*** : تشير إلى عدالة أجر الفرد عند مقارنته بما يكسبه زملاؤه في نفس الوظيفة ، أو في وظائف مماثلة داخل الشركة استناداً إلى أداء كل فرد .

- ***العدالة الإجرائية Procedural equity*** : تشير إلى « العدالة المدركة في العمليات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتوزيع الأجور » .

تناول قضايا العدالة Addressing Equity Issues : يستخدم المديرون أساليب متنوعة لتناول كل من قضايا العدالة تلك . على سبيل المثال ، فهم يستخدمون دراسات مسحية للرواتب (عمليات مسح عن الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى لمراقبة والمحافظة على العدالة الخارجية . وهم يستخدمون تحليل وتقييم الوظائف الذي ستتم مناقشته لاحقاً للمحافظة على العدالة الداخلية . كما يستخدم المديرون عملية تقييم الأداء والحوافز للمحافظة على العدالة الفردية ، ويستخدمون الاتصالات وآليات تقديم الشكاوى ، ومشاركة الموظفين في تطوير خطة الأجور في الشركة ، وذلك للمساعدة في ضمان رؤية الموظفين لعملية الأجور على أنها عملية تتحقق فيها الشفافية وعادلة إجرائياً .

وتقوم بعض الشركات بدراسات مسحية لمراقبة اتجاهات الموظفين فيما يتعلق بخطة الأجور . وتتضمن مجموعة الأسئلة عادة ما يلي : « ماهي درجة رضائك عن مستوى أجرك ؟ وما هي العوامل التي تعتقد أنها استخدمت أثناء تحديد مستوى أجرك ؟

وحتى الشركات الكبرى المتميزة ليست بمنأى عن وجود عدم العدالة في الأجور . ففي ظل انخفاض الروح المعنوية بسبب بعض الاعتبارات واسعة الانتشار بشأن قضايا التمييز العنصري ، وعمليات تسريح العمالة ، واحتمالية وجود بعض الرواتب غير العادلة ، قامت شركة Coca - Cola بمراجعة شركات تتفاوت ما بين شركة Pepdico ، و Procter and Gamble ، و Yahoo . وبعد ذلك أعلنت الإدارة عن زيادات في الرواتب ما بين 1,000 دولار ، وحتى 15,0000 دولار لمعظم موظفيها .

وبسبب عدم العدالة في الأجر يمكن أن ينشأ الصراع . ولدحض المناقشات التي قد تثير مشاعر عدم العدالة الداخلية ، تحافظ بعض الشركات على السرية الصارمة لمعدلات الأجور بما يحقق نتائج مختلطة . فعلى سبيل المثال ، بالنسبة للعدالة الخارجية ، تيسر مواقع منتديات الأجور الإلكترونية مثل Salary.com على الموظفين اكتشاف أنه يمكنهم الحصول على أجر أكبر في أي مكان آخر .

ثانياً: شرح بالتفصيل كيفية وضع معدلات الأجور

وضع معدلات للأجور: ESTABLISHING PAY RATES

تتضمن عملية وضع معدلات للأجور تحقيق ضمان العدالة الداخلية والخارجية (وإلى حد ما) الإجرائية ، وتتضمن عملية وضع معدلات للأجور خمس خطوات هي :

أولاً : إجراء مسح شامل للرواتب التي يقدمها أصحاب الأعمال الآخرون للوظائف المماثلة (تحقيق العدالة الخارجية) .

ثانياً : تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بمنظمتك من خلال عملية تقييم الوظائف (لضمان تحقيق العدالة الداخلية) .

ثالثاً : تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية .

رابعاً : تسعير كل فئة أجرية باستخدام منحنيات الأجور .

خامساً : وضع معدلات ملائمة للأجور .

وستكون البداية مع الخطوة الأولى المتعلقة بالمسح الشامل للأجور .

الخطوة 1- إجراء مسح ميداني للأجور: The Salary Survey

هناك صعوبة في وضع معدلات للأجور إذا لم تكن على دراية بما يدفعه الآخرون ، ولذلك يلعب

المسح الميداني للأجور Salary Survey (وهو دراسات مسحية على مايدفعه الآخرون) . دوراً كبيراً في تسعير الوظائف . وواقعياً ، كل صاحب عمل يجري على الأقل دراسة مسحية غير رسمية للرواتب من خلال الهاتف أو الجرائد أو الإنترنت . يستخدم أصحاب الأعمال تلك الدراسات المسحية بثلاث طرق :

أولاً : هم يستخدمون بيانات تلك الدراسات المسحية لتسعير الوظائف المرجعية المقارنة benchmark Jobs . تمثل الوظائف المرجعية المقارنة محوراً لتمركز الوظائف التي تتمركز حولها باقي الوظائف الأخرى اعتماداً على قيمتها النسبية بالنسبة للمنظمة . (تساعد عملية تقييم الوظائف – التي سيتم تناولها بالشرح فيما بعد –في تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة) .

ثانياً : وبشكل عام ، يقوم أصحاب الأعمال بتسعير 20% أو أكثر من المراكز الوظيفية مباشرة في ضوء الوظائف المتاحة بسوق العمل (أكثر من اعتمادها على الوظائف المرجعية المقارنة بالمنظمة) اعتماداً على إجراء الدراسات الرسمية أو غير الرسمية لما تقدمه منظمات مناظرة لنفس الوظائف . (ربما تقوم شركة جوجل بذلك مع وظائف مثل المبرمج الإلكتروني الذي في الغالب تتذبذب رواتبه على نحو واسع) .

ثالثاً : تستخدم الدراسات المسحية في تجميع بيانات عن المزايا الإضافية التي تحققها كل وظيفة مثل التأمين ، والإجازات المرضية ، وأيام العطلات بهدف توفير أساس للقرارات المتعلقة بالمزايا الإضافية التي يمكن تقديمها للموظفين .

هذا وقد تأخذ دراسات الأجور الشكل الرسمي أو غير الرسمي . وتعد الدراسات غير الرسمية التي تجري عبر الهاتف من أفضل الطرق التي تستهدف توفير معلومات لفحص قضايا محددة ، فمثلاً عندما يرغب أحد البنوك للتأكد من الراتب الذي يعلن عنه لوظيفة صراف شاغرة جديدة ، أو إذا ما قامت بعض البنوك بالفعل بدفع حافز . يمكن أن تتحمل بعض المنظمات الكبيرة أن ترسل دراساتها المسحية الرسمية ليتم جمع بيانات عن التعويضات المالية من منظمات أخرى . تطرح معظم تلك الدراسات المسحية أسئلة عن أشياء مثل عدد الموظفين ، وسياسات العمل لوقت إضافي ، وبداية مربوط الرواتب ، والإجازات مدفوعة الأجر . هذا وقد تأخذ دراسات الأجور الأشكال التالية :

1- دراسات الأجور التي تجريها جهات تجارية ومهنية وحكومية Commercial, Professional, and Government Salary Surveys : يعتمد العديد من أصحاب الأعمال على الدراسات المسحية المنشورة من قبل منظمات استشارية ، وجمعيات مهنية ، أو هيئات حكومية . على سبيل المثال ، نجد أن مكتب إحصاءات العمل التابع لوزارة العمل يجري ثلاث دراسات مسحية سنوية هي : 1- دراسات أجور المناطق . 2- دراسات أجور الصناعة . 3- دراسات أجور الوظائف المهنية والإدارية والفنية والمكتبية بالنسبة للنوع الأول . فيجري سنوياً 200 دراسة تقريباً في مختلف المناطق الجغرافية بالدولة بهدف توفير معلومات عن رواتب الوظائف المكتبية الحرفية بدءاً من وظيفة السكرتير إلى وظيفة الساعي بأحد المكاتب . كما توفر أيضاً

دراسات الأجور بالمناطق بيانات عن جداول العمل الأسبوعية ، والإجازات مدفوعة الأجر ، وممارسات العطلات ، وخطط المعاش ، والتأمين الصحي ، بالإضافة إلى عمليات الانتقال وتغيير الاتجاه ، والتفاوت في الأجور .

2- أما دراسات أجور الصناعة والتي تقدم معلومات مماثلة لتلك التي تقدمها دراسات أجور المناطق ، ولكن على مستوى الصناعة .

كما تقدم أيضاً بيانات عن الدخل القومي للعاملين ببعض الوظائف في صناعة معينة مثل : الإنشاءات ، والنقل ، والشحن ، والطباعة .

وتجمع الدراسات المسحية لأجور الوظائف المهنية والإدارية والفنية والمكتبية (PATC) بيانات عن 80 مهنة في مجال المحاسبة والخدمات القانونية وإدارة الموارد البشرية والهندسية .

بالإضافة إلى أنها توفر معلومات عن العوائد الثابتة التي يحصل عليها الموظف ، وكذا علاوات الإنتاج والعمولات ، وزيادات مستوى الأجور بسبب ارتفاع مستوى المعيشة . ينظم مكتب إحصاءات العمل

الجدول (11-2) بعض المواقع الإلكترونية التي توفر معلومات عن الأجور

الراعي	العنوان الإلكتروني	المعلومات التي يوفرها	السلبيات
Salary.com	Salary.com	الراتب وفقاً لرقم الوظيفة والمنطقة بالإضافة للوصف الوظيفي للمئات من الوظائف .	يستخدم المتوسطات القومية عند حساب الفروق في تكاليف المعيشة المحلية .
Wageweb	www.wageweb.com	متوسط الرواتب لأكثر من 150 وظيفة مكتبية ، ومهنية ، وإدارية .	دفع رسوم تقدر بـ169 دولاراً عند الرغبة في التصنيف وفقاً للصناعة أو الموقع وهكذا .
المكتب الأمريكي لإدارة شئون العاملين .	www.opm.gov/oca/07taldes/	رواتب وأجور الوظائف الحكومية الأمريكية وفقاً للموقع .	يقتصر فقط على الوظائف الأمريكية الحكومية .
Job Smart	http://Jobstar.org/tods/salary/sal/prof.php	دراسات مسحية لرواتب لمهن محددة .	هناك ضرورة مراجعة دراسات مسحية ضمنية عن رواتب كل مهنة .
Monster.com	http://salary.monster.com/	متوسط الرواتب لآلاف الوظائف وفقاً للمدينة .	لا تأخذ في الاعتبار عوامل مثل حجم الشركة أو المزايا الإضافية .
Cnnmoney.com	Cnnmon.com	إدخال راتبك الحالي والمدينة التي تعمل بها ، ويوفر لك الموقع راتباً مقارن في المدينة ذاتها .	الاعتماد على المتوسطات القومية المرجحة ذهناً للفروق في تكاليف المعيشة .

دراساته المسحية المتنوعة للأجور في دراسة مسحية قومية للتعويضات المالية ، ويقوم بنشر تلك المعلومات على الموقع الإلكتروني (http://stats/bls.gov) .

هذا وتقوم العديد من الشركات الخاصة الاستشارية أو شركات التوظيف مثل شركة Hay Associates وشركة Heidrick and Struggles وشركة Hewitt Associates بنشر معلومات تغطي التعويضات المالية للإدارة العليا والمتوسطة وأعضاء مجلس الإدارة . كما تنشر منظمات مهنية مثل جمعية إدارة الموارد البشرية ، ومعهد الإدارة التنفيذية المالية دراسات مسحية على ممارسات وأنشطة التعويضات المالية التي يحصل عليها أعضاؤها .

كما تنشر جهات أخرى مثل Watson Wyatt Data Services of Rochelle Park بنيوچيرسي دراسات مسحية عديدة عن التعويضات المالية . تغطي دراساتها المسحية عن تعويضات الإدارة العليات عدة مناصب عليا مثل الرئيس التنفيذي ، والمدير التنفيذي لشئون المبيعات ، والمدير التنفيذي للشكاوى ، حيث يعتمد في تصنيفها جميعاً على نوع الوظيفة ونوع الصناعة . كما تقدم Watson Wyatt دراسات مسحية عن تعويضات الإدارة الوسطى ، ودراسات أخرى عن تعويضات الإدارة الإشرافية ، ودراسات ثالثة عن قوة العمل البيعية والسوقية ودراسات مسحية عن العاملين بالوظائف المهنية والأكاديمية والفنية والعمالة الماهرة والمكتبية . وعموماً ، فإن تكلفة كل إجراءات الدراسة المسحية الواحدة تصل تقريباً إلى 700 دولار ، لكنها يمكن أن تساعد أصحاب العمل في اجتناب هذه المخاطر الثنائية : 1- دفع أجور أكثر من اللازم . 2- المعاناة من معدلات دوران العمالة المرتفعة بسبب الأجور غير التنافسية .

استخدام شبكة الإنترنت في إجراء دراسات التعويضات Using the Internet to Do Compensation Surveys : لقد يسرت المجموعة الكبيرة من الاختيارات التي تعتمد على شبكة الإنترنت والتي تنتشر سريعاً لأي فرد ، أن يصل إلى معلومات الدراسات المسحية عن تعويضات العاملين . يوضح الجدول (11-2) بعض المواقع الإلكترونية المشهورة للدراسات المسحية الخاصة بالأجور .

تقدم العديد من تلك المواقع مثل Salary.com مستويات قومية للرواتب / للوظائف المعدلة حسابياً وفقاً لكل موقع بناء على صيغ تكاليف المعيشة وللحصول على صورة واقعية عما يدفعه أصحاب الأعمال بالفعل في منطقتك ، مثلاً لموظفي الحسابات ، فسيكون من المفيد الدخول على المواقع الإلكترونية لإحدى الجرائد المحلية أو اثنتين منها . فعلى سبيل المثال ، تستخدم جريدة Sun-Sentinel بجنوب فلوريدا موقع Careerbuilder . فهو يسرد فرص العمل . أي فيما يخص كل الوظائف المدرجة في الصحف وفقاً لفئاتها ، وفي حالات عديدة ، وفقاً لمعدلات الأجور (http://www.sun-Sentinel/.com/classified/jobs) . ومن خلال تلك القائمة ، ستجد وظائف خاصة بـ «موظف حسابات القبض الذي يحصل على 10 دولارات في الساعة» و«موظف الحسابات – موظف الإئتمان حتى 22 دولاراً» و«موظف حسابات الدفع من 22 دولاراً حتى 26 دولاراً» .

عند انتقالك للتصنيفات التي يوردها الموقع الإلكتروني Miami Herald (www.miami.com/mld/miamiherald/classifieds/employment) بالمثل سوف تجد حصراً بالعديد من قوائم الوظائف ذات العلاقة . على سبيل المثال ، يوجد «موظف الأجور في منطقة Daral يحصل على 25 دولاراً» ، «ويبدأ راتب موظف الحسابات في مدينة Hialeah من 594 دولاراً نصف شهري و«يصل راتب مساعد الحسابات في منطقة Miami Lakes حتى 29 دولاراً» .

ومن ناحية أخرى ، فإن شبكة المعلومات الدولية توفر العديد من مصادر المعلومات عن الراتب الدولي مقابل الحصول على رسم معين . فعلى سبيل المثال ، تقوم شركة William M.Mercer (http://www.mercer.com) بنشر تقرير سنوي دولي عن تخطيط التعويضات المالية لما يزيد على 40 دولة ، بالإضافة إلى توفير بيانات أجور المندوبين لأربع وظائف مرجعية شائعة . والجدير بالذكر أن بعض أصحاب الأعمال يعتمدون على بيانات الدراسات المسحية للرواتب في تسعير الوظائف المرجعية المقارنة ، والتي يتم بناء عليها ترتيب باقي الوظائف حسب أهميتها النسبية . ولعل تحديد الأهمية النسبية للوظيفة يعد هو الغرض من عملية تقييم الوظائف ، والذي هو محور حديثنا في الخطوة الثانية .

الخطوة 2- تقييم الوظائف: Step 2 Job Evaluation

تستهدف عملية تقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية للوظيفة ، ويتحقق ذلك من خلال مقارنة رسمية ومنظمة بين مختلف الوظائف لتحديد الأهمية النسبية لكل منها ، وفي آخر الأمر ، يتم وضع هيكل للأجور أو الرواتب أو تسلسله الهرمي (يظهر الأخير أجور وظائف متنوعة أو مجموعات من تلك الوظائف) . يتمثل المبدأ الأساسي لتقييم الوظائف في أن الوظائف التي تتطلب مهارات ومؤهلات أعلى ، وكذلك يترتب على شاغليها تحمل مسئوليات أكبر ، والمزيد من الواجبات المعقدة ، ينبغي أن يدفع لشاغليها أجراً أعلى من تلك الوظائف ذات المتطلبات الأقل أو الأصغر شأناً . ويتمثل الإجراء الأساسي في مقارنة محتوى كل وظيفة بالأخرى . وعلى سبيل المثال ، من حيث الجهد ، والمسئولية ، والمهارة .

بافتراض أنك تعرف (اعتماداً على دراسات الأجور) . كيفية تسعير بعض الوظائف المرجعية الحاكمة ، عندئذ بإمكانك استخدام تقييم الوظائف في تحديد الأهمية النسبية لمختلف الوظائف بالشركة بالمقارنة مع تلك الوظائف المرجعية الحاكمة . إنك عندئذ سوف تكون على الطريق الصحيح لتصبح قادراً على تسعير الوظائف في منظمتك بعدالة .

العوامل المستخدمة في تحديد تعويضات كل وظيفة Compensable Factors : يمكن أن تستخدم مدخلين أساسيين للمقارنة بين وظائف عديدة . (أولاً) يمكنك انتهاج المدخل الحدسي Intuitive approach . ربما تقرر أن هناك وظيفة أكثر أهمية من وظيفة أخرى ولاتتأمل بعمق عن سبب ذلك وكبديل ، يمكنك أن تقارن بين الوظائف من خلال التركيز على عوامل معينة أساسية مشتركة مرتبطة بتلك الوظائف ، ويطلق

متخصصو إدارة التعويضات المالية عليها العوامل التعويضية Compensable Factors . فهي عبارة عن العوامل التي يتم على أساسها مقارنة الوظائف مع بعضها البعض ، وتحديد أجر كل منها .

هذا ، **ويقوم بعض أصحاب الأعمال بتحديد التعويضية الخاصة بهم** . ومع ذلك ، يستخدم معظمهم عوامل متعارف عليها من قبل حزمة نظم تقييم الوظائف Packaged Job evaluation systems أو تلك التي يحددها القانون الفيدرالي . على سبيل المثال ، نجد أن قانون الأجر العادل يركز على أربعة عوامل تعويضية هي : المهارات ، مستوى الجهد المبذول ، حجم المسئولية ، وظروف العمل .

هناك مثال آخر للعوامل المتعارف عليها بشركة الاستشارات Hoy حيث نجدها تتمثل في ثلاثة عوامل فقط هي : طريقة العمل ، القدرة على حل المشكلات ، وإمكانية المساءلة . كما تضع شركة wal-Mart هيكل الأجور الخاص بها بناء على المعرفة ، ومهارات حل المشكلات ، ومتطلبات المساءلة .

يلعب تحديد العوامل التعويضية دوراً محورياً في التقييم الوظيفي . عادة ما تتم مقارنة كل وظيفة بباقي الوظائف المقارنة الأخرى في ضوء استخدام نفس العوامل التعويضية ، ومع ذلك ، تعتمد عوامل المقارنة المستخدمة على نوع الوظيفة ، وطريقة التقييم الوظيفي . على سبيل المثال ، قد تختار تضمين عملية « صنع القرار» في وظيفة المدير ، بينما قد لايصبح من المناسب تضمينها في وظيفة عامل النظافة .

الإعداد للتقييم الوظائفي Preparing for the job Evaluation : تعد عملية التقييم الوظائفي عملية تحكيمية ، وتتطلب تحقيق تعاون وثيق بين المشرفين وإخصائيي الموارد البشرية والموظفين وممثلي الاتحادات العمالية . وتتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات الأساسية تتمثل في تحديد الحاجة من برنامج تقييم الوظائف وتحقيق التعاون ، واختيار لجنة التقييم . ثم تقوم اللجنة بعد ذلك بإنجاز عملية التقييم الفعلية .

لا ينبغي أن تصبح عملية تحديد الحاجة إلى تقييم الوظائف أمراً صعباً . على سبيل المثال ، يمكن التعرف على عدم العدالة في منح الأجور (من خلال دفع أجور مختلفة للعاملين في وظائف متشابهة) والتي يترتب عليها بعض المظاهر مثل : عدم الرضا عند بعض الموظفين والذي يعكسه الزيادة في معدل دوران العمل ، وزيادة في عدد مرات التوقف عن العمل أو الإضراب . وقد يعبر المديرون عن قلقهم وتخوفهم من الطريق غير الرسمي لتحديد معدلات الأجر لكل وظيفة ، واعتقادهم بأن هناك أسلوباً منظماً يمكن الاعتماد عليه في تحديد معدلات عادلة للأجور .

وبعد ذلك (نظراً لأن الموظفين قد يخافون من أن التقييم المنظم للوظائف قد يترتب عليه تخفيض في معدلات أجورهم) يصبح تحقيق التعاون مع الموظفين من خلال عملية التقييم أمراً مهماً . ويمكن أن تخبر موظفيك بأن مع وجود برنامج وشيك لتقييم الوظائف ، فإن قرارات تجديد معدلات الأجور لن تضيع بعد الآن وفقاً لنزوة الإدارة ، حيث سيوفر برنامج تقييم الوظائف آلية لأخذ الشكاوى التي يعبرون عنها في الاعتبار ؛ وأنه لن تكون هناك آثار عكسية على معدل أجر الموظف الحالي نتيجة برنامج تقييم الوظائف .

وتتمثل **الخطوة التالية في اختيار اللجنة التي ستتولى أعمال التقييم** . هناك سببان للقيام بتلك الخطوة :

(الأول)- أن اللجنة يجب أن تضم العديد من الأفراد الذين لديهم دراية ومعرفة كاملة بالوظائف محل التقييم ، فقد يكون لدى كل منهم وجهات نظر مختلفة بخصوص طبيعة الوظائف .

(الثاني) - أنه إذا ما تم تشكيل اللجنة جزئياً على الأقل من الموظفين ، فإن منهج اللجنة ربما يساعد في أن يتضمن أن نتائج تقييم الوظائف ستكون أكثر قبولاً من جانب أولئك الموظفين .

لذلك يصبح تشكيل لجنة التقييم على درجة كبيرة من الأهمية . في العادة تتكون المجموعة من خمسة أعضاء تقريباً ، معظمهم من الموظفين . وبالرغم من أن للإدارة الحق في التمثيل في هذه اللجان فإن وجودها في تلك اللجان غالباً ما ينظر إليه الموظفون نظرة ريبة وشك . ومع ذلك ، فإن إخصائيي الموارد البشرية ، عادة يتبعون أهليتهم للقيام بذلك في الواقع ، حيث لديهم استشراف ووجهة نزيهة ومحايدة وبعيدة عن التحيز في عملية تقييم الوظائف بدرجة أكبر بالمقارنة مع المديرين التنفيذيين فيما يتعلق بتلك العملية . كما أنهم يقومون بدور الخبير المساعد في هذا الشأن ربما لا يكون لإخصائيي الموارد البشرية الحق في التصويت عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق لعملية تقيم الوظائف . كما يمكن أن يكون هناك ممثل عن الاتحادات العمالية .

في معظم الأحيان ، مع ذلك يتمثل وضع النقابة في قبول تقييم الوظائف فقط كأحد القرارات المبدئية ، والاحتفاظ بالحق في استئناف قرارات تسعير الوظائف عبر قنوات الشكوى أو المساومة . وحالما تم تعيين أعضاء اللجنة ، ينبغي أن يتلقى كل عضو باللجنة شرحاً يدوياً لعملية تقييم الوظائف ، بالإضافة إلى مجموعة من التعليمات الخاصة التي تشرح كيفية إجراء تلك العملية .

الجدول (11-3) ترتيب الوظائف في دار Olymbia للرعاية الصحية

الوظائف مرتبة تنازلياً حسب الأجر	معدل الأجر السنوي للوظيفة
1- مدير مكتب .	43,000 دولار
2- رئيسة تمريض .	42,000 دولار
3- إمساك الدفاتر .	34,000 دولار
4- ممرضة .	32,000 دولار
5-طباخ .	31,000 دولار
6- مساعد ممرضة .	28,000 دولار
7- خادمة .	25,000 دولار

هذا وتضطلع لجنة التقييم بثلاث وظائف أساسية (الأولى) أنها المسئولة عن تحديد من 10-15 وظيفة مرجعية يمكن الاقتداء بها . وهذه تمثل مجموعة الوظائف التي يجب تقييمها أولاً ، والتي سوف تقارن في ضوئها كل الوظائف الأخرى وفقاً لأهميتها النسبية . أما الوظيفة (الثانية) للجنة التقييم فتتمثل في اختيار مجموعة العوامل التعويضية بالرغم من أن قسم الموارد البشرية سيقوم بذلك كجزء من عملية تحديد آلية تقييم الوظائف التي سوف تستخدمها المنظمة . (وأخيراً) ، تنجز اللجنة الوظيفة الأكثر أهمية بالنسبة لها – هي عادة تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة . ومن أجل إنجاز تلك الوظيفة ربما تستخدم اللجنة واحدة من الطرق التالية : طريقة الرتب ، طريقة التصنيف ، طريقة النقط ، وأخيراً طريقة العوامل المقارنة .

طرق تقييم الوظائف (الرتب) Job Evaluation Methods : Ranking : تعد هذه الطريقة من أبسط الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف ، وبمقتضاها يتم ترتيب كل وظيفة وفقاً لأهميتها النسبية لباقي الوظائف ، وتعتمد عادة على أحد العوامل مثل مدى صعوبة واجبات الوظيفة "Job difficulty" وهناك خطوات عديدة لطريقة الرتب في تقيم الوظائف هي :

1- الحصول على معلومات عن الوظيفة Obtain Job information : يعد تحليل الوظائف بمثابة الخطوة الأولى ، حيث يتم إعداد وصف لكل وظيفة ، وعادة ما تعد المعلومات التي يحتوي عليها هذا الوصف فيما يتعلق بواجبات الوظيفة هي الأساس لعملية ترتيب الوظائف (أحياناً يتم إعداد توصيف للوظائف أيضاً بالرغم من اعتماها على مجموعة العوامل التعويضية ، ومن ثم فإن توصيف الوظائف – الذي يسرد متطلبات الوظيفة معبراً عنها في القدرة على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات والمهارات على سبيل المثال . ليس ضرورياً في هذه الطريقة مثل ضرورته بالنسبة للطرق الأخرى المستخدمة في تقييم الوظائف .

2- اختيار ووضع الوظائف في مجموعات Select and group jobs : غالباً ما يكون وضع ترتيب وحيد لجميع الوظائف في المنظمة أمراً غير عملي . إن الإجراء المعتاد في هذا الخصوص أن يتم ترتيب الوظائف على أساس الأقسام الإدارية في المنظمة ، ووضعها في مجموعات (مثل عمال المصنع ، والعاملين بالأعمال المكتبية) . وهذا يغني عن الحاجة لإجراء مقارنة مباشرة بين وظائف المصنع والوظائف المكتبية .

3- اختيار مجموعة العوامل التعويضية Select Compensable Factors : في طريقة الرتب ، من الشائع استخدام عامل واحد فقط (مثل صعوبة الوظيفة) ، ومن ثم يتم ترتيب الوظائف في ضوء الوظيفة ككل . وبغض النظر عن عدد العوامل المختارة ، فإنه من المفيد تقديم تعريف واف للعوامل للأفراد القائمين بعملية التقييم حتى يمكنهم إجراءها في ضوء تلك العوامل .

4- ترتيب الوظائف Rank Jobs : على سبيل المثال ، تم إعطاء كل فرد مضطلع بعملية التقييم مجموعة من الكروت الفهرسية ، يحتوي كل منها على وصف موجز للوظيفة . ثم يقوم هؤلاء الأفراد بترتيب تلك

الكروت من الأدنى للأعلى . وقد يستخدم بعض المديرين «طريقة الترتيب البديل» لزيادة درجة دقة الإجراء . وهنا يقوم الفرد باختيار الوظيفة الأعلى . والوظيفة الأدنى ، ثم يختار الوظيفتين التاليتين العليا والدنيا وهكذا حتى يتم الانتهاء من ترتيب جميع الكروت .

يوضح الجدول (11-3) مثالاً لعملية ترتيب الوظائف ، حيث تم ترتيب الوظائف في تلك الدار الصيفية للرعاية الصغيرة ترتيباً تصاعدياً حتى وظيفة مدير المكتب . ومقابل كل وظيفة في الجدول ، تم وضع معدلات الأجور السنوية في العمود الأيسر . وبعد أن يتم ترتيب الوظائف يمكن إضافة وظائف أخرى إلى الوظائف السابقة وترتيبها في ضوء الوظائف المرجعية ، ثم وضع معدلات ملائمة للأجور لكل منها .

5- ***التوفيق بين التقديرات*** ***Combine ratings*** : عادة ما يقوم عدة أفراد بترتيب الوظائف بشكل مستقل كل منه عن الآخر . ثم تقوم لجنة التقييم (أو صاحب العمل) ببساطة بإعداد تقدير (ترتيب) متوسط لكل وظيفة في ضوء الرتب المختلفة لأعضاء اللجنة .

تعتبر طريقة الترتيب من أبسط طرق التقييم ، كما أنها الأسهل والأيسر في شرحها للقائمين بالتقييم ، وهي عادة تستغرق وقتاً أقل بالمقارنة مع الطرق الأخرى للتقييم .

تنشأ بعض عيوبها بشكل كبير من طريقة استخدامها أكثر مما تنشأ من الطريقة ذاتها . فعلى سبيل المثال ، هناك ميل للاعتماد بشكل كبير على « التخمين » (تخمين أشياء مثل الصعوبة الكلية ، طالما لايعتمد الترتيب عادة على عوامل تعويضية) . وبالمثل ، لاتقدم طريقة الترتيب مقياساً معيارياً يمكن الاعتماد عليه في قياس قيمة كل وظيفة بالنسبة لوظيفة أخرى . فعلى سبيل المثال ، قد تكون الوظيفة رقم (4) بالجدول السابق أفضل خمس مرات من حيث قيمتها مقارنة بالوظيفة رقم (5) ، ولكن مع نظام الترتيب ، فكل مايمكنك معرفته أن ترتيب إحدى الوظائف أعلى من أي وظيفة أخرى .

عادة ما تكون طريقة الترتيب أكثر ملاءمة للمنظمات صغيرة الحجم التي لاتستطيع توفير الوقت أو النفقات لتطوير نظام للتقييم أكثر إحكاماً .

طرق تقييم الوظائف : طريقة التصنيف في مجموعات Job Evaluation Methods : Job Classification : تعد طريقة تصنيف الوظائف في مجموعات (أو وضعها في فئات Classes) أبسط الطرق وأوسعها انتشاراً ، والتي بموجبها يقوم القائم بالتقييم بتصنيف الوظائف في مجموعات حيث يكون لكل الوظائف في كل مجموعة تقريباً نفس القيمة لأغراض تحديد معدلات الأجور .

يُطلق على تلك المجموعات اسم «الفئات» ، إذا ما احتوت على وظائف متماثلة أو تسمى «الدرجات» Grades إذا ما احتوت على وظائف متشابهة من حيث الصعوبة لكنها قد تكون مختلفة .

وبناء عليه ، فإنه في ظل نظام درجات أجور الحكومة الفيدرالية نجد أن وظيفة كل من السكرتير الصحفي ورئيس الإطفاء ربما تندرج بمسمى الدرجة العاشرة « Gs - 10 » (تشير Gs للجدول العام) . على

الجانب الآخر نجد أنه في ظل نظام الفئات الوظيفية تقوم ولاية فلوريدا بتصنيف جميع وظائف السكرتارية في فئة وظيفية واحدة ، وتصنف B جميع «مهندسي الصيانة» في فئة أخرى ، وهكذا .

وهناك **طرق عديدة لتصنيف الوظائف** . تعتمد إحداها على إعداد وكتابة وصف لكل فئة أو درجة وظيفية (مشابهة لوصف الوظائف) ثم يتم تسكين الوظائف داخل تلك الفئات اعتماداً على مدى التشابه بين وصف الوظيفة ووصف الفئة الوظيفية . والطريقة الأخرى هي إعداد وكتابة مجموعة قواعد تستند إلى عامل من العوامل التعويضية لكل فئة وظيفية (على سبيل المثال ، مقدار الاستقلالية في الحكم ، مستوى المهارة ، الجهد العضلي المبذول . . . الخ ، والذي تتطلبه تلك الفئة الوظيفية ؟) . ثم يتم تصنيف الوظائف وفقاً لتلك القواعد .

الدرجة	طبيعة المهام	مستوى المسئولية
Gs - 7	إنجاز واجبات متخصصة في مجال وظيفي أو برمجي محدد يتضمن تشكيلة واسعه من المشكلات أو المواقف ؟ تطوير معلومات بتحديد العلاقات المتبادلة ، واتخاذ إجراءات متوافقة مع أهداف الوظيفة أو البرنامج .	يتم إسناد العمل في ضوء الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية ؟ يعمل الموظف على نحو مستقل في حل معظم الصراعات ، يخضع العمل المنتهي للتقييم لتحديد مدى توافقه مع السياسة والدلائل . مثل التشريعات ، والحالات المماثلة السابقة ، وتتطلب نصوص السياسة تفسيراً وتكيفاً كبيراً .

الشكل (11-4) مثال على تعريف مستوى الدرجة الوظيفية

هذا جدول مختصر للمعايير الأساسية لمستوى الدرجة الوظيفية لمستوى Gs-7 للأعمال المكتبية والمساعدة . لاتستخدم هذا الجدول فقط لأغراض التصنيف ، هناك معايير إضافية لمستوى الدرجات الوظيفية على جداول على المواقع الإلكترونية .

يتمثل الإجراء الأكثر شيوعاً في اختيار مجموعة العوامل التعويضية التي يتم بناء عليها إعداد وصف للفئات أو للدرجات الوظيفية ، بحيث يتم وصف الفئة أو الدرجة في ضوء مدى توافر مقدار أو مستوى العوامل التعويضية في تلك الوظائف . فعلى سبيل المثال ، يستخدم نظام التصنيف الفيدرالي بالولايات المتحدة العوامل التعويضية التالية : 1-مدى الصعوبة وتنوع الواجبات . 2- مستوى الإشراف . 3- القدرة على الحكم الشخصي . 4- القدرة الابتكارية المطلوبة . 5- طبيعة وغرض العلاقات الشخصية في العمل . 6- القدرة على تحمل المسئولية . 7- مستوى الخبرة . 8- مستوى المعرفة الضرورية . بناء على تلك العوامل التعويضية ، يقوم الأفراد القائمون بالتقييم بكتابة تعريف للدرجات الوظيفية مثل تلك الموضحة بالشكل (11-4) . يوضح هذا الشكل توصيف الدرجة الوظيفية (Gs-7) لنظام درجات الأجور بالحكومة الفيدرالية في الولايات المتحده الأمريكية . ثم تقوم لجنة التقييم بمراجعة جميع الأوصاف الوظيفية ووضع الوظيفة في الفئة

أو الدرجة الوظيفية الملائمة من خلال مقارنة وصف كل وظيفة بقواعد وصف كل درجة وظيفية . على سبيل المثال ، يصنف نظام الحكومة الفيدرالية وظائف ميكانيكي السيارات واللحام والكهربائي وميكانيكي الآلات في الدرجة الوظيفية Gs-10 .

طريقة التصنيف في مجموعات مزايا عديدة ، والميزة الأساسية لها : أنها تنتهي إلى معظم أصحاب العمل عادة ما يقومون بتصنيف الوظائف إلى فئات بأي وسيلة كانت ، بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في التقييم . وهم يقومون بذلك لتفادي عملية تصنيف وتسعير عشرات أو مئات الوظائف بشكل منفصل . بالطبع ، فإن تصنيف الوظائف في مجموعات يقوم بتصنيف الوظائف تلقائياً في فئات وظيفية مستقلة .

وتتمثل العيوب في : صعوبة كتابة وصف دقيق للدرجات أو الفئات الوظيفية ، والحاجة إلى قدر كبير من الحكم الشخصي لتطبيق هذه الطريقة . ومع ذلك يستخدم العديد من أصحاب العمل تلك الطريقة بنجاح .

طرق تقييم الوظائف: Job Evaluation Methods

طريقة النقط Point Method: تعد طريقة النقط من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم الوظائف . فهي تتضمن تحديد 1- العديد من العوامل التعويضية والتي يحتوى كل منها على عدة درجات . 2- الدرجة التي يتوافر بها كل عامل من تلك العوامل في كل وظيفة .

وبناء عليه ، افترض أن هناك خمس درجات للمسئولية على أن تحتويها وظيفة ما . علاوة على ذلك ، افترض أنك يمكن أن تخصص عدداً ختلفاً من النقاط لكل درجة من كل عامل . بمجرد تحديد لجنة التقييم لدرجة توافر كل عامل من عوامل التعويض (مثل المسئولية والجهد) في كل وظيفة يمكن بالتالي تجميع النقاط الخاصة بكل عامل إلى أن نحدد مجموع النقاط التي تحدد القيمة لكل وظيفة . وعليه يتحدد تقدير كمي لنقاط كل وظيفة . من المحتمل أن تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف واسعة الإستخدام كما تم الإشارة إليه عالية؟ .

طريقة العوامل المقارنة Factor Comparison : في الواقع ، تعد طريقة العوامل المقارنة تحسيناً لطريقة الرتب . فمع طريقة الرتب ، ينظر لكل وظيفة باعتبارها وحدة واحدة ، ثم يتم ترتيب الوظائف استناداً إلى أحد العوامل التعويضية العامة مثل درجة صعوبة أداء واجبات الوظيفة . لكن مع طريقة لعوامل المقارنة ، يتم ترتيب كل وظيفة عدة مرات حسب كل عامل من العوامل التعويضية المختارة كأساس للمقارنة . فعلى سبيل المثال ، يتم ترتيب الوظائف أولاً حسب أحد العوامل وليكن مستوى المهارة . ثم يتم الترتيب حسب عامل آخر وهو المتطلبات العقلية أو الفكرية وكذا . وبناء عليه يتم تجميع هذه التقديرات الخاصة بكل وظيفة في شكل تقدير كمي للوظيفة . وهذه الطريقة أيضاً من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام في الحياة العملية .

استخدام الحاسبات الآلية في تقييم الوظائف Computerized Job Evaluation : يمكن أن يستغرق استخدام طرق التقييم الوظيفي الكمية مثل طريقة النقط ، والعوامل المقارنة وقتاً كبيراً عند تقييم الوظائف .

ويعتبر تجميع المعلومات عن مقدار ما تحتويه الوظيفة من كل عامل من العوامل التعويضية على عملية «مملة» حيث تتجادل وتتجاوز لجان التقييم بشأن مستوى كل عامل تعويضي في الوظيفة . ومن ثم ، يقومون بتدوين أحكامهم المتفق عليها بالإجماع ويحسبون يدوياً مجموع قيم نقاط كل وظيفة .

يمكن أن ييسر تقييم الوظائف بمساعدة أجهزة الحاسب الآلي تلك العملية . وتتألف تلك العملية الإلكترونية من عنصرين أساسيين : فالعنصر الأول هو قوائم الاستبيان الهيكلية الذي يحتوي على بنود مثل «إدخال العدد الكلي للموظفين الذين يرفعون تقاريرهم لهذا المركز الوظيفي» .

بينما العنصر الثاني هو استخدام كل تلك النظم لنماذج إحصائية . تتيح تلك النظم لبرنامج الحاسب الآلي تسعير الوظائف تقريباً بطريقة آلية بشكل أو بأخر من خلال تخصيص نقاط أو رتب عوامل المقارنة لأمور مثل عدد من يرفعون تقاريرهم لتلك المناصب ، وأجور الوظائف المرجعية ومستوى الأجر العالي .

الخطوة 3 - تجميع الوظائف المتشابهة في فئات أجرية:

Group Similar Jobs into Pay Grades

بمجرد استخدام لجنة التقييم لمفهوم تقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة ، فإنها تتجه إلى مهمة تخصيص معدلات أجرية لكل وظيفة . ومع ذلك ، فإن اللجنة عادة ترغب في البدء بتجميع الوظائف في شكل فئات أجرية Pay grades . بالطبع يمكنها تحديد معدلات أجرية لكل وظيفة على حدة . لكن بالنسبة لأصحاب الأعمال الكبرى يصبح من الصعب إدارة خطة كهذه نظراً لإمكانية وجود معدلات أجرية مختلفة لمئات بل آلاف الوظائف . وحتى في منظمات العمل الصغيرة ، يوجد ميل نحو تبسيط هياكل الأجور والرواتب كلما أمكن ذلك . لذلك ، ربما تسعى لجنة التقييم نحو تجميع الوظائف المتشابهة (على أساس راتبها أو عدد نقاطها على سبيل المثال) في شكل مجموعات أو فئات لأغراض تحديد الأجور . وعليه بدلاً من التعامل مع مئات من المعدلات الأجرية يمكن التركيز فقط على 10 أو 12 معدلاً مثلاً .

هذا وتتشكل الفئة الأجرية من عدد من الوظائف المتشابهة تقريباً في درجة الصعوبة أو الأهمية حسبما تشير إليه نتائج تقييم الوظائف الواقعة في نطاق مدى معين من النقاط . أما في حالة استخدام طريقة الرتب ، فإن الفئة الأجرية تتكون من مجموعة الوظائف الواقعة في نطاق تبتين أو ثلاث . وتقوم طريقة التصنيف تلقائياً بتصنيف الوظائف إلى فئات أو درجات . (في طريقة العوامل المقارنة ، تتكون الفئة الأجرية من مدى محدد من المعدلات الأجرية . وأصبح من المعتاد الآن أن تحتوي كل مجموعة وظيفية "Job Cluster" على 10 أو 16 وظيفة (المجموعة الوظيفية هي تجميع منطقي لعدد من الوظائف مثل وظائف التصنيع والوظائف المكتبية . . وهكذا) . ومع ذلك ، كما سنتناول بالشرح بإيجاز ، هناك اتجاه نحو تضمين المزيد من الوظائف وسلسلة أوسع من الوظائف داخل كل مجموعة وظيفية .

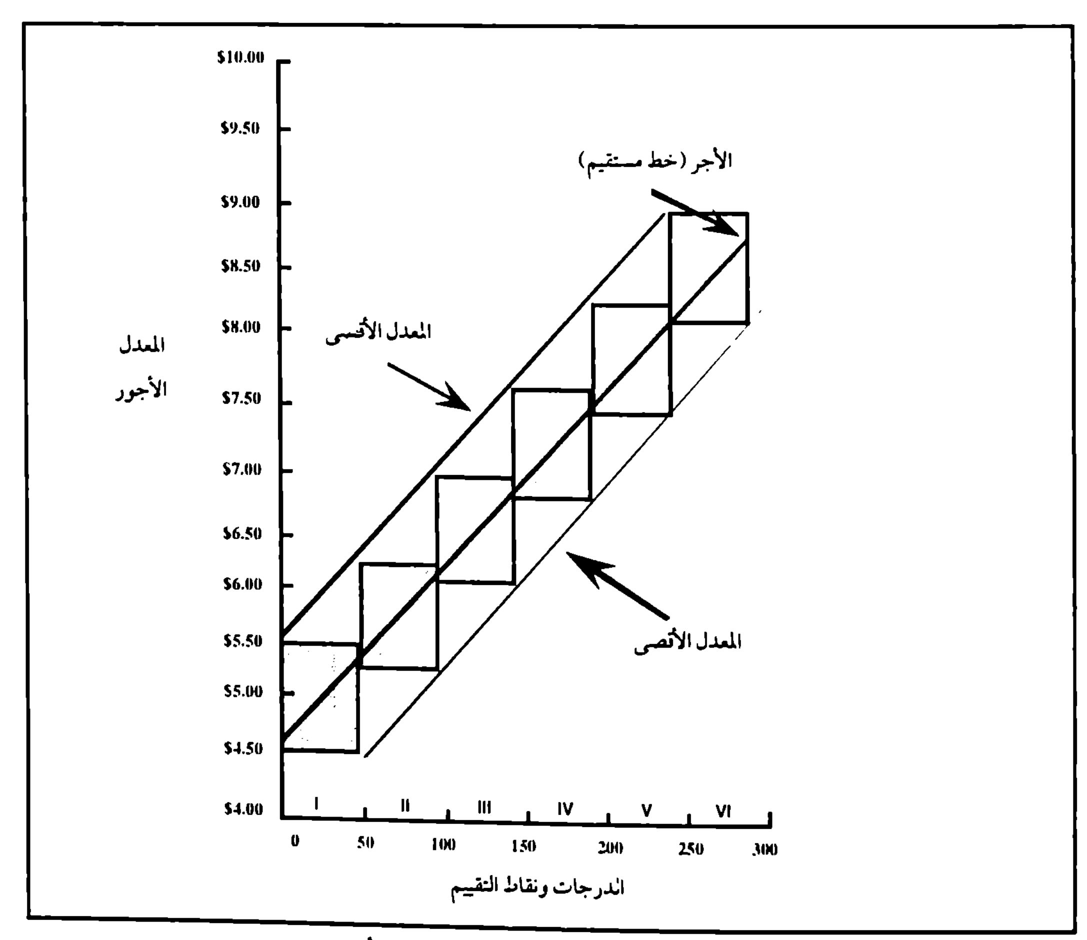
الخطوة 4 - تسعير كل فئة أجرية باستخدام منحنيات الأجور :

Price Each Pay Grade .Wages Curves

الخطوة السابقة هي تخصيص معدلات أجرية للفئات الأجرية . (بالطبع ، إذا لم تختر أن تصنيف للوظائف في فئات أجرية فعليك أن تخصص معدلات أجرية خاصة لكل فئة أجرية . ونموذجياً ، فإن منحنى الأجور "Wago Curve" للمساعدة في تخصيص معدلات أجرية لكل فئه أجرية أو لكل وظيفة يظهر معدلات الأجور المدفوعة حالياً للوظائف في كل فئة أجرية التي تتناسب مع النقاط أو الرتب الخاصة بكل وظيفة أو فئة بناء على عملية تقييم الوظائف فيعرض الشكل (11-5) مثالاً على منحنى الأجر . لاحظ أنه يظهر معدلات الأجور على المحور الرأسي ، ومعدلات الأجور (في ضوء النقاط) على المحور الأفقي .

هذا ويتمثل الغرض الأساسي من أعداد منحنى الأجور بيان العلاقات بين 1- قيمة الوظيفة حسبما حددتها إحدى طرق تقييم الوظائف 2- متوسط الأجر الحالي للفئات الأجرية .

تقليدياً ، فإن معدلات الأجور على منحنى الأجور هي تلك الأجور التي يدفعها صاحب العمل في الوقت الراهن . ومع ذلك ، فلو أن هناك سبباً يجعلنا نؤمن بأن ما تقدمه المنظمة من أجور لايتناسب مع معدلات الأجور السائدة بالسوق لتلك الوظائف ، فإنه من الضروري أن يتم اختيار مجموعة من الوظائف المرجعية ثم يتم تسعيرها عن طريق دراسة بحثية عن التعويضات . وبناء عليه ، فإن معدلات الأجور الجديدة والتي حددت في ضوء المعدلات السائدة في السوق يتم تمثيلها على منحنى الأجور بدلاً من المعدلات الحالية . ومن ثم تدور بقية الوظائف الأخرى (ومعدلات أجورها) حول تلك الوظائف المرجعية .



شكل (11-5) الرسم البياني لمنحنى الأجور

ونتعرض فيما يلي ، للخطوات الواجب اتباعها لتسعير الوظائف باستخدام منحنى الأجور . أولاً : يتم إيجاد متوسط الأجر لكل فئة أجرية ، حيث تتكون كل فئة من الفئات الأجرية من العديد من الوظائف . ثانياً : تمثيل معدلات الأجور بكل فئة أجرية على النحو الموضح بالشكل (6-11) بعد ذلك يتم البحث عن أفضل « توفيق » لخط الأجور الذي يمر بأكبر عدد من النقاط الموضحة بالرسم . ويمكن القيام بذلك من خلال التمهيد باليد أو باستخدام الأساليب الإحصائية . وفي النهاية يتم تسعير الوظائف . ولتحقيق ذلك ، فإن الأجور الواقعة على خط الأجور تمثل معدلات الأجور المستهدفة أو الرواتب الخاصة بالوظائف الواقعة بكل فئة أجرية . ولذلك إذا كانت معدلات الأجور المدفوعة حالياً تقع أعلى أو أسفل خط الأجور ، فإنه يجب إعادة النظر في تلك الأجور إما بزيادة أو تجميد راتب تلك الوظيفة . وبناء على ذلك ، تصبح الخطوة التالية هي وضع معدلات ملائمة للأجور .

الخطوة 5 - وضع معدلات ملائمة للأجور : Fine - Tune Pay Rates

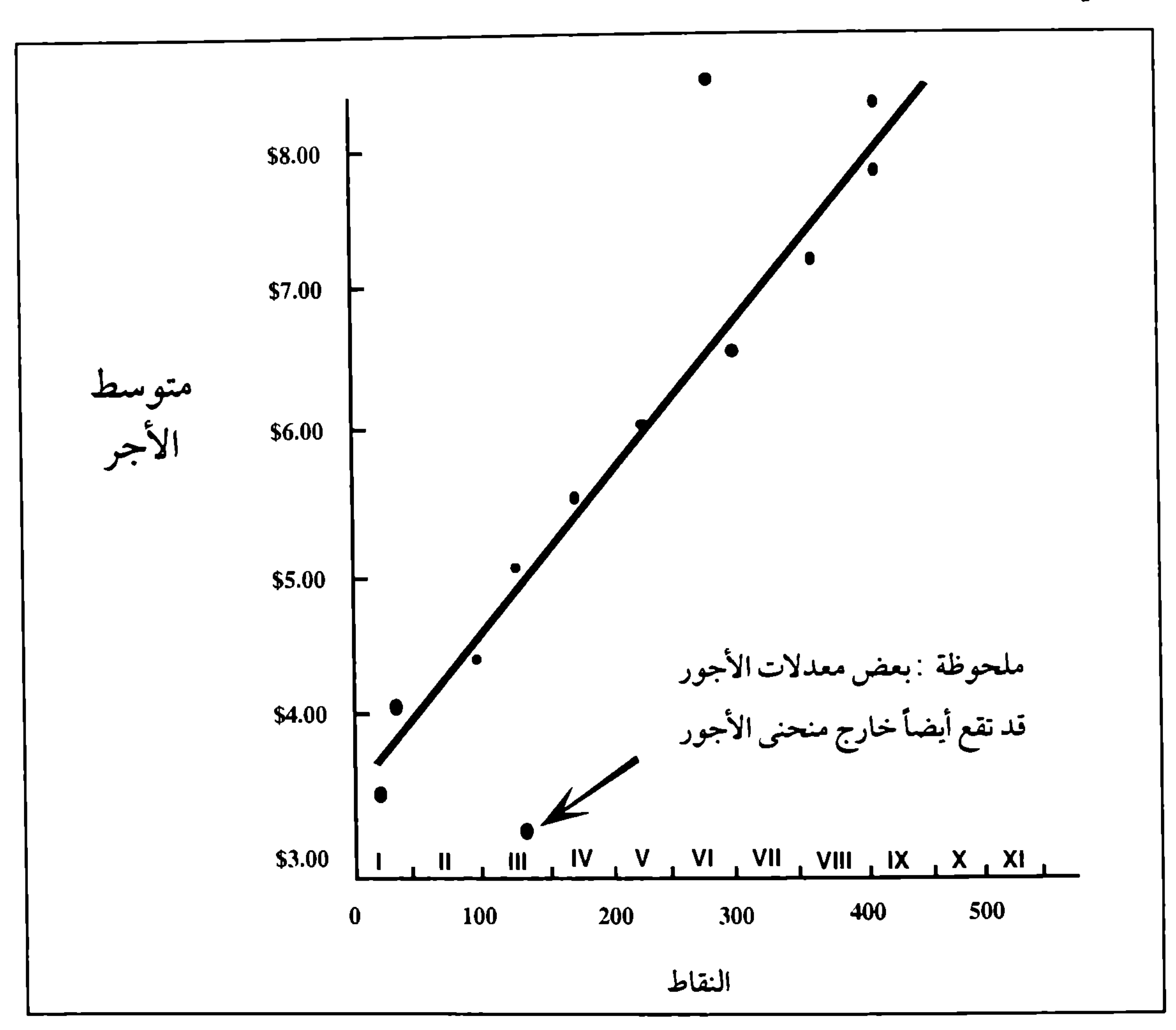
يتضمن وضع معدلات ملائمة للأجور القيام بخطوتين . 1- وضع نطاق أو مدى لمعدلات الأجور . 2- تصحيح معدلات الأجور التي تزيد أو تقل عن خط الأجور .

وضع مدى لمعدلات الأجور **Developing Pay Ranges** : لا يدفع معظم أصحاب الأعمال معدل أجر واحد لكل الوظائف الواقعة داخل نطاق فئة أجرية معينة . فعلى سبيل المثال ، لن ترغب شركة GE الطبية في دفع رواتب لجميع موظفي الحسابات بالشركة بداية من الموظفين الجدد ، وانتهاء بقدامى الموظفين بنفس المعدل . بدلاً من ذلك ، يحدد أصحاب العمل حدود أجر أو «معدل » رأسي لكل فئة أجرية من الفئات الأجرية الأفقية .

غالباً ما تظهر حدود الأجر "Pay ranges" كمربعات رأسية داخل كل فئة التي توضح الحدود الأدنى والأعلى والمتوسط من معدلات الأجور لتلك الفئة ، كما هو موضح بالشكل (6-11) . (يطلق المتخصصون على هذا الرسم البياني هيكل الأجور . فهو يصور بيانياً مدى معدلات الأجور – في هذه الحالة بالساعة – الواجب لكل فئة أجرية) . أو قد يصور مدى الأجور التي تقع على المحور الرأسي كدرجات أو مستويات ، مع معدلات أجور تتوافق مع كل درجة داخل كل فئة أجرية في شكل جدولي . يوضح الجدول (4-11) معدلات الأجور والدرجات لبعض الفئات الحكومية الفيدرالية . فعلى سبيل المثال ، في وقت إعداد هذا الجدول الخاص بالأجور . وعلى سبيل المثال ، كان الموظفون الذين يشغلون المناصب المصنفة في الدرجة Gs-10 يتقاضون رواتب سنوية تتراوح بين 50,169 دولاراً و65,218 دولاراً بناء على المستوى أو الدرجة الوظيفية المعينين عليها في الفئة الوظيفية ، وفترة خدمتهم في تلك الفئة ، وكذلك العلاوات (إن وجدت) .

عادة يُرسى خط الأجور أو المنحنى معدل الأجور لكل مدى أجري . فالشركة قد تحدد وبشكل تعسفي الحد الأدنى والأعلى لكل فئة أجرية ، كأن تقول إنه يزيد أو يقل 15% من خط الأجور . وكبديل ، يسمح بعض أصحاب الأعمال بأن يصبح مدى الأجور لكل فئة أوسع (ليشمل المزيد من معدلات الأجور) لحدود

الأجور العالية التي تعكس المتطلبات الأعلى ، وقابلية تغير الأداء المتأصلة في وظائف أكثر تعقيداً . وكما يوضح الشكل (11-6) ، بهيكل معظم أصحاب الأعمال معدلات الأجور بشركاتهم بحيث يمكن تخطيها قليلاً ، وعليه ربما يحصل موظف في فئة وظيفية لديه خبرة أو أقدمية على راتب أكثر من موظف يشغل مركزاً وظيفياً في بداية الفئة الوظيفية العالية التالية .



شكل (11-6) هيكل الأجور

الجدول (11-4) جدول أجور الحكومة الفيدرالية، الفئات الوظيفة Gs-8، Gs-9، Gs-10، Gs-11 Dallas- Fort worth بتكساس.

الفئة الأجرية	المعدلات الأجرية السنوية في شهر يناير عام 2007 تبعاً وقتاً للفئة والدرجة									
Gs - 8	41,246	42,621	43,997	45,372	46,747	48,122	49,498	50,873	52,248	53,623
Gs - 9	45,556	47,74	48,593	50,111	51,630	53,148	54,666	56,185	57,703	59,221
Gs - 10	50,169	51,841	53,513	55,185	56,857	58,529	60,201	61,873	63,545	65,218
Gs - 11	55,119	56,957	58,794	60,632	62,469	64,307	66,145	67,982	69,820	71,657

هناك أسباب عديدة لاستخدام حدود أجور لكل فئة أجرية . أولاً ، يتيح ذلك لصاحب العمل أن يتخذ وضعاً أكثر مرونة في سوق العمل . على سبيل المثال ، فإن هذا ييسر جذب الكفاءات عالية الخبرة والتي يرغب في الحصول على أجور مرتفعة في فئة وظيفية أعلى على المدى الوظيفي طالما أن الحد الأدنى للفئة

يعتبر غير كاف تماماً لجذبهم مثل تلك الكفاءات ، كما يساعد وجود حدود الأجور أيضاً الشركات، على مكافأة الفروق بين مستويات أداء موظفي نفس الفئة أو الفروق من الأفراد على حسب سنوات الأقدمية .

تصحيح معدلات الأجور التي تزيد أو تقل عن خط الأجر Correcting out- of- Line Rates : قد يقع معدل أجر وظيفة معينة في الوقت الحالي أدنى أو خارج مدى المعدل لفئتها الأجرية كما هو موضح بالشكل (5-11) . يعني ذلك أن متوسط الأجر لتلك الوظيفة يرتفع أو ينخفض في الوقت الراهن بالنسبة للوظائف الأخرى في الشركة . بالنسبة للوظائف التي يقع معدل أجرها أدنى من معدل فئتها الأجرية فإن الحل واضح . وتتمثل في الحاجة إلى إحداث زيادة في أجور الموظفين الذين يحصلون على أجر منخفض إلى مستوى الحد الأدنى لمدى معدل فئتهم الوظيفية .

لكن معدلات الأجور الحالية الواقعة أعلى من مدى المعدل فهي قصة مختلفة . حيث إنها تعتبر «دائرة حمراء Red Circle» أو «محلقة» "Flagged" أو «مبالغ في تقديرها» .

وهناك طرق عديدة للتعامل مع تلك المشكلة . إحدى تلك الطرق تتمثل في تجميد معدلات الأجور المدفوعة لهؤلاء الموظفين بتلك الدرجة لحين حدوث زيادة عامة في أجور الوظائف الأخرى الواقعة على نفس خط الأجور . أما الخيار الثاني فهو نقل أو ترقية هؤلاء الموظفين لوظائف بحيث يمكن للمنظمة أن تدفع لهم وبشكل قانوني معدلات أجورهم الحالية . ويتمثل الخيار الثالث في تجميد معدلات الأجور لمدة 6 أشهر ، خلال تلك الفترة يتم نقل أو ترقية هؤلاء الموظفين الذين يحصلون على أجور مبالغ في تقديرها ، وإذا لم تتمكن المنظمة من القيام بذلك ، يمكن حينها خفض معدل الأجور المدفوعة لهؤلاء الموظفين إلى مستوى الحد الأقصى لمدى أجور الفئة الوظيفية الخاصة بهم .

توضح مقالة «عندما تكون صاحب القرار» الموضحة فيما بعد طريقة عملية لاستحداث هيكل للأجور في شركة صغيرة .

ثالثاً: شرح كيفية تسعير وتقييم الوظائف الإدارية والمهنية

تسعير الوظائف الإدارية والمهنية:

PRICING MANAGERIAL AND PROFESSIONAL JOBS

تتشابه عملية وضع خطط للتعويضات المالية للمديرين والمهنيين في نواح متعددة مع عملية وضع خطط لأي موظف . فالهدف الأساسي منها واحد :

هو جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء . إذ إن تقييم الوظائف - تصنيف الوظائف ، ترتيب تلك الوظائف وتخصيص نقاطها ، على سبيل المثال إلى حد ما قابل للتطبيق ، على الوظائف الإدارية والمهنية مثلما هو الحال مع وظائف الإنتاج والوظائف المكتبية .

ومع ذلك ، هناك بعض الاختلافات الكبيرة . فالوظائف الإدارية تميل نحو التركيز بشدة على العوامل

التي تكون هناك صعوبة في تقديرها، مثل الحكم الشخصي، والقدرة على حل المشكلات في وظائف الإنتاج والوظائف المكتبية. كما أن هناك تركيزاً أكبر على دفع أجور المديرين والمهنيين اعتماداً على النتائج - أي اعتماداً على أدائهم أو على ما يمكنهم تحقيقه - بدلاً من الاعتماد على متطلبات الوظيفة الساكنة وغير المتغيرة مثل ظروف العمل. كما أن هناك أيضاً تحدياً جديراً بالاعتبار، والمتعلق بالقدرة على المنافسة بالنسبة للأفراد التنفيذيين الذين يتقاضون وفقاً لبعض المعايير أجوراً تضاهي أجور نجوم موسيقى الروك. لذلك، عادة ما يلعب تقييم الوظائف مع أهميته - دوراً ثانوياً في القضايا غير المتعلقة بالراتب مثل العلاوات والحوافز، ومعدلات السوق والمزايا الإضافية.

تعويض التنفيذيين والمديرين: Compensating Executives and Managers

يتكون التعويض المالي لمسئولي القمة التنفيذيين بالشركة في العادة من أربعة عناصر أساسية: الراتب الأساسي، والحوافز قصيرة المدى، والحوافز طويلة الأجل، والمزايا والخدمات التنشيطية. ويشتمل الراتب الأساسي على راتب الفرد الثابت، بالإضافة إلى، علاوات دورية مضمونة كأن يحصل الفرد على «10% زيادة في الراتب في نهاية الربع الأخير من السنة المالية بغض النظر عما إذا كانت الشركة تحقق أرباحاً أم لا» أما الحوافز قصيرة المدى فهي عبارة عن العلاوات النقدية أو التي في صورة أسهم مقابل تحقيق أهداف قصيرة الأجل، مثل الزيادات السنوية في عوائد المبيعات. وتهدف الحوافز طويلة الأجل إلى تشجيع المسئول التنفيذي على اتخاذ الإجراءات والقيام بالتصرفات التي تؤدي لزيادة قيمة أسهم الشركة، وتتضمن أموراً مثل خيارات الأسهم، تلك الخيارات التي تمنح المسئول التنفيذي عموماً الحق في شراء أسهم الشركة بأسعار معينة في فترة محددة.

وأخيراً، ربما تشتمل المزايا والخدمات التشجيعية على خطط التقاعد التكميلية للموظف، والتأمين التكميلي على الحياة، والتأمين الصحي دون اقتطاع وبعيداً عن شركات التأمين. في ظل العوامل المعقدة كثيراً، يجب على أصحاب الأعمال أن يكونوا على يقظة ووعي تام بدلالات قانون الضرائب والسندات المالية لما يتخذونه من قرارات بشأن التعويضات المالية التنفيذية.

عندما تكون صاحب القرار: وضع خطة للأجور قابلة للتطبيق	*Whwn Youre on your own Developinga Workable Pay Plan*
الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين وأصحاب المبادرات. هناك أهمية كبيرة لوضع خطة للأجور سواء كان ذلك في الشركات الصغيرة أو الشركات الكبيرة. ليس بالضرورة أن يكون دفع معدلات أجور مرتفعة جداً أمراً مكلفاً، وفي نفس الوقت قد يؤدي وضع أجور مخفضة إلى انخفاض في مستوى الجودة أو إلى زيادة في معدلات	دوران العمل، علاوة على ذلك، فإن الرواتب غير المتساوية قد تؤثر سلباً داخلياً على الروح المعنوية وتسبب مضايقات لاحدود لها من قبل الموظفين المطالبين بزيادة الرواتب التي لا تلبي الاحتياجات الحياتية. لذلك يجب أن يبذل صاحب العمل، الذي يرغب في التركيز على القضايا الأساسية مثل المبيعات، جهداً واضحاً لوضع خطة منطقية للأجور:

(أولا) : ينبغي القيام بدراسة مسحية على الأجور . وهناك أربعة مصادر لها فائدتها في ذلك الأمر يمكن أن تتضمن الإعلانات المنشورة بجريدة Sunday معلومات مفيدة بشأن الأجور المدفوعة للوظائف المشابهة لتلك التي تسعى لتحديد أجور عادلة لها . (ثانياً) : يمكن أن تقدم مكاتب الخدمات الوظيفية المحلية "One Stop" ثروة من المعلومات ، حيث تجمع معلومات مكثفة عن معدلات ومتوسطات الأجور الكثير من الوظائف المدرجة في الدراسات المسحية الإلكترونية للأجور لمكتب إحصاءات العمل BLS . (ثالثاً) : ينبغي أن تصبح وكالات التوظيف المحلية - المتلهفة دوماً بوضع روابط يمكن أن تنمو إلى علاقات عمل - قادرة على توفير بيانات جيدة . (رابعاً) : يمكن أن يوفر الإنترنت والمواقع الإلكترونية مثل Salary.com ثروة من المعلومات عن معدلات الأجور السائدة بالمنطقة .

وتستخدم الشركات الأصغر شبكة الإنترنت بأشكال أخرى . فعلى سبيل المثال ، لدى شركة Stock House media Corp 210 موظف من الولايات المتحدة ، وكندا ، واليابان وسنغافورة . استخدمت (شاونيه لاف) مديرة الموارد البشرية العالمية بالشركة بشكل مكثف الشبكة الإلكترونية في تحديد رواتب جميع العاملين بالشركة .

فعلى سبيل المثال ، تستخدم «لاف» البريد الإلكتروني لتلتمس بيانات عن الرواتب من المجموعات المهنية مثل جمعية إدارة الموارد البشرية ، وتدخل «لاف» على الانترنت لمراقبة المعدلات والاتجاهات المتعلقة بالأجور من خلال مراجعة مجالس الوظيفة والمواقع الإلكترونية للشركة والجمعيات الخاصة بالصناعة . وتذكر «لاف» أننا نتحصل على المعلومات التي تتعلق بالصناعة أو بالجوانب الوظيفية بجانب المعلومات الخاصة بالمناطق الجغرافية المتنوعة مثل التي على مستوى الولاية أو الإقليم أو على مستوى الدولة ، عن أنشطة التسويق والمبيعات وكذلك التكنولوجيا وهكذا .

وبناء على ما سبق ، إذا كنت توظف أكثر من 20 فرداً فإنه ينبغي عليك على الأقل القيام بعملية تقييم مبدئي للوظائف . وستكون في حاجة إلى إعداد وصف للوظائف ، حيث سيكون هذا الوصف هو مصدر المعلومات المتعلقة بطبيعة وقيمة كل وظيفة . وقد يكون من المفيد في هذا الصدد فحص موقع إلكتروني مثل Job Description .

قد تجد أنه من الأيسر تقسيم الموظفين إلى ثلاث مجموعات وظيفية الإداريين / المهنيين والمكتب / الأعمال الكتابية . موظفو المصنع . يتم لكل مجموعة من تلك المجموعات الثلاث تحديد مجموعة العوامل التعويضية ، ثم يتم ترتيب الوظائف أو تخصيص نقاط لكل منها اعتماداً على عملية تقييم الوظائف ولكل وظيفة أو فئة وظيفية (مثل عمال التجميع) ، ينبغي وضع مدى للأجور . وعلى العموم يجب اختيار النقطة المتوسطة لمعدل الأجر المتوقع وفقاً لما تشير إليه نتائج تقييم الوظائف ثم وضع معدل أجر لما قيمته حوالي 30% حول هذا المتوسط ، حيث يتم تقسيمه إلى خمس درجات . (وهكذا ربما يحصل عمال التجميع في فئة أجرية واحدة على ما بين 6,00 دولارات و6,60 دولار في الساعة على شكل خمس درجات) .

وكما ذكر آنفاً في هذا الفصل ، هناك أهمية لوجود سياسات التعويضات في الشركة . فعلى سبيل المثال ، هناك حاجة لسياسة عن توقيت وكيفية إحداث زيادات في معدل الأجور . ويقع الكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة في خطأ تقييم الموظفين على أساس بيانات سنوية ، بعد مرور عام من التعيين . تكمن المشكلة هنا أن الزيادة في أجر موظف واحد تصبح المعيار للزيادة التالية حيث يتوافر لدى الموظفين وقت للقيام بالمقارنات . سيترتب على ذلك دائرة مفرغة من التقييمات ووضع زيادات كبيرة لانهائية .

وعليه ، فإن البديل الأفضل هو وضع سياسة سنوية خاصة الزيادة في الأجور ، تلي إجراء تقييم أسبوعي لأداء العاملين ، ومن الأفضل أن يتم ذلك قبل أربعة أسابيع من وضع موازنة العام القادم . بتلك الطريقة ، يتم التعامل مع الصداع الإداري المتعلق بالقيام بتلك التقييمات والعلاوات خلال فترة أسبوع واحد أو أسبوعين ، ويتم الإعلان عن تلك التقييمات والعلاوات خلال فترة أسبوع واحد أو أسبوعين ، ويتم الإعلان عن الزيادات قبل وضع الموازنة . وتتضمن سياسات التعويضات الأخرى المطلوبة مقدار الأجر خلال العطلة أو الإجازة (كما هو موضح بالفصل 13) وسياسة الأجور الإضافية ، وطريقة الدفع (أسبوعياً - نصف أسبوعي - شهرياً) ، والمزايا وبطاقة الوقت أو إجراءات توقيع ورقة العمل . ويستطيع صاحب العمل أن يظهر قائمة الفحص والمراجعة التي يظهرها الشكل (11-7) للحكم على مدى تمام الخطة الجديدة .

قائمة فحص ومراجع إدارة التعويضات المالية:

يتسم برنامج إدارة التعويضات الجيد بالشمولية والمرونة ، ويضمن إنجازاً أفضل من الموظفين على كل المستويات . ربما تستخدم قائمة المراجعة التالية لتقييم برنامج الشركة ، وكلما زادت الإجابات بنعم كلما كان التخطيط جيداً لإدارة التعويضات .

	نعم	لا
● هل خطتك لإدارة الرواتب مكتوبة؟	☐	☐
● هل لديك أهداف محددة لخطتك مثل :-		
- الانصياع للقانون المطبق حاليا؟	☐	☐
- مكافأة الأداء بشكل ثابت؟	☐	☐
- جذب الموظفين المتميزين؟	☐	☐
- تقليل معدل دوران العمل؟	☐	☐
● هل تشتمل خطتك على الموضوعات التالية؟		
- دراسات مسحية للأجور السنوية والتي على أساس الساعات؟	☐	☐
- توضيحات لجداول الرواتب الزمنية؟	☐	☐
- تقييمات للتصنيفات الوظيفية؟	☐	☐
- المكافآت والعلاوات وأجر الإجازة ؟	☐	☐
- الإجازة المرضية مدفوعة الأجر والعجز الدائم ؟	☐	☐
- الوظائف المؤقتة ، الوظائف لجزء من الوقت ؟	☐	☐
● هل هناك تحليل مكتوب لكل وظيفة في شركتك ؟		
● هل يحتوي كل تحليل على قائمة المتطلبات التالية للوظيفة ؟		
- المعرفة / المهارات / الخبرة / السمات الشخصية ؟	☐	☐
● هل تراجع وتقوم بتحديث كل وصف للوظيفة بشكل دوري ؟	☐	☐
● هل وضعت حدوداً للرواتب لكل فئة وظيفية ؟	☐	☐
● هل تقوم بعملية تقييمات أداء مكتوبة منتظمة للموظفين ؟	☐	☐
● هل تُستخدم التقييمات كأساس للترقيات وزيادة الأجور ؟	☐	☐
● هل تُعلم موظفيك بخطة تقييمك الوظيفي من خلال :		
- التهيئة / المشرفين ؟	☐	☐
- لوحات الإعلانات / الكتيبات ؟	☐	☐
● هل وضعت نظاماً مكتوباً لزيادة الأجر على أساس الجدارة ؟	☐	☐
● هل وضعت أهدافاً محددة لهذا النظام مثل :		
- زيادة الإنتاجية / الجودة؟	☐	☐
- تقليل الأخطاء / التكلفة؟	☐	☐
● هل تستجيب لمقترحات موظفيك بشأن خططك للتعويضات ؟	☐	☐

شكل (11-7) قائمة فحص ومراجعة إدارة التعويضات المالية

ما الذي يحدد أجر المسئول التنفيذي؟ What Determines Executive Pay? : تشير الحكمة التقليدية إلى أن حجم الشركة والأداء يؤثران بشكل له دلالته على رواتب مديري المستويات العليا بالشركة . ومع ذلك تظهر الدراسات أن كلاً من حجم الشركة والأداء يفسران فقط 3% من التفاوت في أجر الرئيس التنفيذي "CEO" بدلاً من ذلك ، يبدو أن كل شركة تنتهج أسلوبها المتفرد . «ففي الواقع ، يُحدد أجر الرئيس التنفيذي "CEO" بمعرفة مجلس الإدارة الذي يأخذ في اعتباره عوامل متنوعة مثل إستراتيجية النشاط وتوجهات الشركة ، والأهم من ذلك تحديد وجهتها ومكانتها المرغوبة في الدخل القصير والطويل» . وتوصلت دراسة أخرى إلى نتيجة مفادها أن أجور الرؤساء التنفيذيين تعتمد على مدى تعقد قراراتهم وعدم قابلية التنبؤ بها . في تلك الدراسة ، كان التعقيد دالة على أشياء مثل عدد الأنشطة التي تديرها الشركة التي يترأسها أولئك الأفراد ، كذلك عدد موظفي المركز الرئيسي في كل شركة ، ومستوى نشاط البحث والتطوير ، وكذلك نشاط استثمار الرأسمالي . وفي الحياة العملية ، ربما يكون لأولئك الرؤساء التنفيذيين تأثير كبير على مجالس الإدارة التي تتولى نظرياً تحديد أجورهم . لذلك ، بينما يتقاضى بعض الرؤساء التنفيذيين رواتب تناهز رواتب الرياضيين المشهورين ، إلا أنه أحياناً لاتعتمد أجورهم على المفاوضات التي تعتمد على « متطلبات » السوق arms bength market - vased negotiations مثل الرياضيين (أو نجوم الروك) .

ومع ذلك ، سيتضح لنا أن الإجراءات الفعالة من قبل المساهمين قد زادت من حجم القيود على ماتدفعه الشركات للرؤساء التنفيذيين من أجور . على سبيل المثال ، اقترح أصحاب الأسهم في شركة Glaxosmith kline الصيدلانية على رفض توصيات مجلس الإدارة بدفع مبلغ 35 مليون دولار لرئيسها التنفيذي إذا ما عزل من وظيفته ، وتعزيز خطط التقاعد له ولزوجته .

عناصر أجر المسئول التنفيذي Elements of Executive Pay : تقليدياً ، يمثل الراتب حجر الزواية في التعويض المالي للمسئول التنفيذي ؛ حيث تعتبر العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه أصحاب العمل في ترتيب المزايا الإضافية والحوافز والعلاوات والتي تُمنح جميعها عادة على قدر ذلك الراتب الأساسي .

يركز تعويض المسئولين التنفيذيين على حوافز الأداء بدرجة أكبر مما يتم مع الخطط الأخرى لتعويض الموظفين ، حيث من المرجح أن تعكس النتائج التنظيمية إسهامات المسئولين التنفيذيين بشكل أكبر من الموظفين في المستويات الأدنى . في الواقع ، تزيد مجالس الإدارة من درجة التأكيد على أن يكون الأجر يتحدد بناء على أداء الموظف (بشكل جزئي نظراً لفاعلية ورقابة أصحاب الأسهم) . تعد القضية الكبيرة في هذا المجال هي تحديد معايير الأداء المناسبة والتى بناء عليها سيتم اتخاذ قرار بشأن كيفية تحديد الأجر استناداً لتلك المعايير . تتضمن مقاييس القيمة التي ينشدها أصحاب الأسهم في الأجل القصير نموذجياً مستوى نمو العوائد وهامش ربح العمليات التشغيلية . أما مقاييس علو القيمة لأصحاب الأسهم في الأجل الطويل ، فتشتمل على معدل عائد على الاستثمار يفوق عما هو مقدر سلفاً ، والمعروف علمياً تحت اسم بالقيمة الاقتصادية المضافة . سوف نناقش الحوافز قصيرة وطويلة الأجل في الفصل الثاني عشر .

يمكن أن يثير الأجر المرتبط بالأداء انتباه المدير ، وحين تدهور إنتاج الشاحنات الثقيلة ، لاحظ الرئيس التنفيذي (چوزيف ماجليوشتي) أن مبيعات مصنع Dana Corp من أجزاء السيارات انخفضت بنسبة 6% والأرباح بنسبة 44% . وفي نهاية العام ، كان لا يزال يتقاضى راتبه المقدر بـ 850,000 دولار . لكن مجلس إدارة الشركة ألغى علاواته ومنحة الأسهم التي حققت له في العام الماضي 1,8 مليون دولار . وكان مبرر مجلس الإدارة في ذلك أنه فشل في إنجاز ، وتحقيق أهداف الربحية المحددة له من قبل المجلس .

تقييم الوظائف الإدارية Managerial Job Evaluation : بالرغم من طرح التساؤلات عن الرشد والمنطق وراء أجور الأعضاء الإداريين التنفيذيين ، لا يزال لتقييم الوظائف أهميته في تسعير الوظائف التنفيذية والإدارية في معظم الشركات الكبيرة . فالمدخل الأساسي هو تصنيف جميع المراكز الوظيفية التنفيذية والإدارية إلى سلسلة من الدرجات الوظيفية التي ترتبط بها سلسلة من نطاقات الرواتب الخاصة بها .

مثلاً في الوظائف الإدارية ، فإن أحد البدائل يتمثل في ترتيب المراكز الوظيفية التنفيذية والإدارية فيما يتعلق ببعضها البعض ، وتجميع تلك المراكز الوظيفية ذات القيمة المتساوية في مجموعة وظيفية واحدة ، ومع ذلك ، تستخدم الشركات أيضاً طريقتي تصنيف الوظائف ، والنقط في عملية تقييم الوظائف ، مع عوامل تعويضية مثل نطاق المركز الوظيفي ، ودرجة التعقيد ، والصعوبة والمتطلبات الإبداعية . كما يلعب تحليل الوظائف والدراسات المسحية للرواتب ، ومستويات ملائمة للأجور حول منحنيات الأجور أدواراً رئيسة .

تعويض الموظفين المهنيين: Compensating Professional Employees

يمثل تعويض الموظفين المهنيين من أمثال المهندسين والعلماء مشكلات فريدة في تلك الوظائف التحليلية التي تركز على الإبداع والقدرة على حل المشكلات ، لذلك لا يكون من اليسير مقارنة أو قياس العوامل التعويضية . علاوة على ذلك ، كيف يمكنك قياس الأداء مع تلك الوظائف؟

على سبيل المثال ، فإن نجاح وتفعيل ما يعتمد على عوامل عديدة مثل مدى نجاح الشركة في تسويق ذلك الاختراع .

يمكن أن يستخدم أصحاب الأعمال عملية تقييم الوظائف مع الوظائف المهنية . تميل العوامل التعويضية في مثل هذه الحالة نحو التركيز على القدرة على حل المشكلات والإبداع ، والإلمام بالواجبات الوظيفية والمعرفة الفنية والخبرة . تستخدم الشركات طريقة النقط وطريقة العوامل المقارنة ، بالرغم من أن طريقة تصنيف الوظائف هي الأكثر شيوعاً في هذا الصدد .

هنا تذكر أنك قمت بتقسيم الوظائف إلى فئات بناء على وصفات الفئات ، ولكن على المستوى العملي ، نادراً ما تستخدم الشركات طرق تقييم الوظائف التقليدية لتسعير الوظائف المهنية نظراً لصعوبة تحديد العوامل التعويضية مثل الإبداع والتي تحدث الفارق في العمل المهني .

يستخدم معظم أصحاب الأعمال منهج التقييم في ضوء تسعير الوظائف السائد في السوق للعمل . ويقوم هؤلاء بتسعير الوظائف المهنية بأفضل طريقة ممكنة حسب اتجاهات سوق العمل بهدف وضع قيم الوظائف المرجعية . ومن ثم يقومون بوضع تلك الوظائف المرجعية والوظائف المهنية الأخرى في هيكل للأجور . عادة ينتهي كل نظام مهني (مثل الهندسة أو البحث والتطوير) إلى أربعة أو ستة مستويات ، ويتطلب كل واحد منها مدى واسعاً من الأجور . يساعد ذلك الأجر أصحاب الأعمال على الاحتفاظ بالقدرة على التنافس عند المزايدة على المهنيين التي تتفاوت مهاراتهم وقدراتهم بشكل واسع والذين لديهم فعلياً إمكانات واحتمالات عالمية للتوظيف .

رابعاً: ناقش الأجر بناء على الكفاءة والاتجاهات الراهنة الأخرى في التعويضات

الدفع على أساس الكفاءة: COMPETENCY-BASED PAY

مقدمة: Introduction

لقد رأينا أنه تقليدياً يضع أصحاب الأعمال معدل الراتب للوظيفة بناء على القيمة النسبية للوظيفة . يقارن فريق التعويضات المالية بين الوظائف باستخدام عوامل تعويضية مثل المجهود والمسئولية . ذلك الأمر يتيح لأصحاب الأعمال : 1- مقارنة الوظائف مع بعضها البعض (مثل استناداً إلى واجباتها ، تبدو تلك الوظيفة أنها تتطلب ضعف مجهود ما تتطلبه الوظيفة الأخرى . 2- وضع معدلات أجور متساوية لكل وظيفة داخلياً ، لذلك ، يعتمد معدل أجر الوظيفة بشكل أساسي على الوظيفة ذاتها ، وليس على من يشغلها أو يقوم بها .

نظراً للأسباب التي سوف نعرضها بإيجاز ، يبتعد ويتحرك بعيداً عدد متزايد من خبراء التعويضات المالية وأصحاب الأعمال عن تحديد معدلات أجور الوظائف استناداً على الوظائف المرتبة عددياً ، والواجبات الجوهرية . بدلاً من ذلك ، فإنهم يتبنون بشدة فكرة أن يتم وضع معدل أجور الوظائف على أساس مستوى « كفاءات معينة تتطلبها الوظيفة ويجب توافرها في الأفراد المرشحين لشغلها ، ولقد تم إحلال مفهوم الإنجاز والكفاءات بدلاً من مسمى الوظيفة بوحدة الخدمة ، «كما يقول أحد الخبراء . يطلق إخصائيو التعويضات على هذا الأسلوب الآخر مصطلح الدفع على أساس الكفاءة .

ما هو الدفع على أساس الكفاءة؟ What is Competency - Based Pay?

بإيجاز ، يعني الدفع على أساس الكفاءة أن الشركة تدفع معدل الأجر الذي يتوافق مع حجم ونوعية المهارات والمعرفة لدى الموظف ، بدلاً من ذلك المعدل الذي يتوافق مع مسمى أو لقب الوظيفة التي يشغلها . يطلق الخبراء على ذلك بشكل متنوع مسمى الدفع على أساس الكفاءة أو المعرفة أو المهارة . ففي ظل الدفع على أساس الكفاءة ، فإن موظفًا في الدرجة الوظيفية 1- يستطيع أن يؤدي مهام وظيفته . 2- (يمكن ربما ليس فوراً) ويحصل على أجر موظف من الدرجة الثانية وليس أجر موظف من الدرجة الأولى .

وتعرِّف منظمات مختلفة الكفاءات بطرق مختلفة إلى حد ما . ولكن معظمها يستخدمها - مثل المكتب الأمريكي لإدارة الأفراد U.S. office of personnel Management كلمة كفاءات - كمرادف للمعرفة أو المهارات أو القدرات المطلوبة لأداء الوظيفة . يعبِّر أسلوب آخر عن الكفاءات بشكل أكثر تحديداً نوعاً ما في ضوء السلوكيات القابلة للقياس مثل « تصميم موقع إلكتروني » . وهنا ، يمكن تعريف الكفاءات المتطلبة للوظيفة من خلال إكمال تلك العبارة « لأداء تلك الوظيفة باقتدار ، ينبغي أن يصبح الموظف قادراً على . . . . يمكن ببساطة تعريف الكفاءات على أنها المعرفة والمهارات والسلوكيات التي من الممكن إقامة الدليل عليها ، والتي تمكن الفرد من أداء وظيفته بنجاح .

على الصعيد العملي ، عادة يرتبط الدفع على أساس الكفاءة باستخدام واحد أو اثنين من أنواع برامج الدفع الأساسية : الدفع مقابل المعرفة ، أو الدفع على أساس المهارة .

وتستخدم خطط أجور الدفع مقابل المعرفة لمكافأة الموظفين على تعلم المعرفة وثيقة الصلة تنظيمياً - على سبيل المثال ، تدفع شركة مايكروسوفت للمبرمجين الجدد المزيد كلما ازداد تعلمهم لتعقيدات لبرنامج Windows Vista . ويتجه الدفع على أساس المهارة ليكون أكثر استخداماً مع العاملين في الوظائف اليدوية - لذلك يكسب العاملون بالتجارة المزيد كلما ارتفع - مستوى براعتهم في إنجاز والانتهاء من الكبائن .

هناك أمور عديدة تميز أسلوب الدفع على أساس الكفاءة :

- **(أولاً)** : يكتسب الموظفون الكفاءات الوظيفية (المعرفة أو المهارات) عبر الخبرة والممارسة في نفس الوظيفة أو وظائف مشابهة .

- **(ثانياً)** : يرتبط الدفع مقابل الكفاءة بين أجر الموظف وبين كفاءاته - فالأجر موجه بشكل أكبر بالفرد ، حيث يتقاضى الموظفون أجورهم بناء على معارفهم وقدراتهم على أداء العمل ، وحتى ولو لم يكن عليهم القيام به في الوقت الراهن .

- تربط خطط الدفع على أساس تقييم الوظائف التقليدية من أجر العامل وبين قيمة الوظيفة اعتماداً على التوصيف الوظيفي . فالأجر موجه هنا بشكل أكبر بالوظيفة .

لماذا يُستخدم الدفع على أساس الكفاءة؟ ؛ Why Use Competency - Based Pay?

لماذا يُدفع للموظفين أجورهم بناء على المهارة أو المعرفة أو مستوى الكفاءة الذي يحققونه بدلاً من الاعتماد على واجبات الوظائف المعينين عليها؟ فعلى سبيل المثال ، لماذا يتساوى (أو يزيد) أجر موظف حسابات من الدرجة الثالثة والذي حقق براعة وحرفية ، معينة في استخدام آليات الحسابات مع أجر موظف حسابات من الدرجة الرابعة؟ . هناك ثلاثة أسباب وجيهة (ومتداخلة) وراء ذلك :

أولاً - تدعيم نظم العمل عالية الأداء Support High Performance Work Systems : قد تؤثر خطط الأجور التقليدية سلباً إذا كان هدفك هو إرساء نظام عمل عالي الأداء . تتمثل الغاية الكاملة لتلك النظم في

تشجيع وتحفيز الموظفين على العمل بطريقة التحفيز والدافعية الذاتية ، من خلال تنظيم العمل على أساس فرق العمل ، ومن خلال تشجيع أعضاء الفرق على التناوب بحرية بين الوظائف (كل بمجموعة مهاراتها) ، ومن خلال دفع مزيد من المسئولية لأجور مثل تفويض عملية الإشراف اليومي للعاملين ؛ وعن طريق تنظيم العمل على أساس مشروعات أو عمليات قد تتداخل أو تمتزج فيها الوظائف .

في هذه النظم ، ستكون هناك رغبة واضحة في أن يصبح لدى الموظفين الحماس للتعلم والتنقل بين الوظائف الأخرى . وعادة قد لا تشجع عملية تصنيف عمال تربية الحمام في شركة Pigeonholing بشكل ضيق جداً في وظائف تستند إلى النقاط الوظيفية على أن يكون لديهم مثل هذا الحماس والمرونة .

تشير الدراسات إلى أن الأنماط التحليلية في تقييم الوظائف (مثل طريقة النقط ، وطريقة العوامل المقارنة) قد تتضارب مع أسلوب العمل عالي الأداء . وفي إحدى الدراسات ، توصل الباحثون إلى «أنه في أماكن العمل التي يتم فيها تنفيذ وتطبيق أسلوب العمال عالي الأداء بشكل كامل ، يكون هناك احتمال أقل لوجود عملية تقييم للوظائف من النمط الأكثر رسمية وتحليلاً ، وعلاوة على ذلك ، من المتوقع أن تحقق تلك الأماكن للعمل التي تجمع بين التقييم الوظيفي التحليلي ، ونظام العمل عالي الأداء معدل أداء مالي أعلى من المتوسط مقارنة بتلك الأماكن التي تعتمد على أساس واحد فقط» . وعموماً ، لم تكن طرق تقييم الوظائف الأقل كمياً مثل التصنيف أو وضع درجات وظيفية أو ترتيب الوظائف أبداً هي المشكلة .

دعم الأهداف الإستراتيجية Support Strotegic Aims : يعد الدفع مقابل المهارات والمعرفة والكفاءات أكثر إستراتيجية . فعلى سبيل المثال ، تحتاج شركة Canon لكفاءات في عمليات التصغير والتصنيع الدقيق لتصميم وإنتاج الكاميرات وآلات التصوير الخاصة بها . لذلك من المفيد لـ Canon مكافأة بعض الموظفين على أساس مهاراتهم والمعرفة التي يكتسبونها في كلٍ من هذين المجالين الجوهريين إستراتيجياً ، وليس بناء على الوظائف المعينين عليها .

دعم إدارة الأداء Support Performance Management : تعني إدارة الأداء التوافق بين أهداف الموظفين وعمليات التدريب والتقييمات ، وبين المكافآت لتدعيم أهداف الشركة الإستراتيجية . يمكن أن يؤثر المدير في كفاءات الموظف (المهارات أو المعرفة) . ولكن ليس بإمكان المدير أن يفعل الكثير من أجل إدارة واجبات وظيفة الموظف . لذلك فإن دفع الأجور استناداً إلى الكفاءات على الواجبات يمنح صاحب العمل قدرة أكثر على التحكم في إدارة أداء الموظف . في شركة كانون ، ربما يعني ذلك تدريب وتقييم ودفع الأجور لبعض الموظفين بناء على كفاءاتهم في التصغير والتصنيع الدقيق .

الدفع على أساس الكفاءة عملياً: Competency - Based Pay in Practice

على الصعيد العملي عموماً ، تحتوي برامج الدفع على أساس المهارة / الكفاءة / المعرفة على أربعة عناصر أساسية :-

1- نظام لتحديد مهارات معينة ، وعملية للربط بين أجر الفرد وبين مستوى مهاراته .
2- نظام للتدريب يتيح للموظفين البحث عن واكتساب المهارات .
3- نظام رسمي لاختيار الكفاءات .
4- تصميم نظام عمل الموظفين من حيث التنقل بين الوظائف لتوفير مرونة في مهام العمل .

مثال توضيحي شركة General Mills : على سبيل المثال ، تدفع شركة General Mills للتصنيع لعامليها استناداً إلى مستويات المهارة المحققة . فقد وضعت الإدارة أربع مجموعات وظيفية تتوافق مع أربعة مجالات إنتاجية بالمصنع وهي :

الخلط ، والتعبئة ، والتغليف ، والمواد الخام . وبداخل كل مجموعة وظيفية توجد ثلاثة مستويات للمهارة . يشير المستوى الأول للقدرة المحدودة مثل المعرفة بالحقائق الأساسية والقدرة على أداء المهام البسيطة بدون توجيه من الآخرين . ويعني المستوى الثاني امتلاك الموظف لجزء من البراعة والتي تمكنه – مثلاً – من تطبيق المبادئ الفنية في الوظيفة . أما بلوغ المستوى الثالث فيعني أن الموظف على مستوى عال من الكفاءة في أداء واجباته الوظيفية ، كأن تكون لديه القدرة على تحليل وحل مشكلات الإنتاج مثلاً . ولكل واحدة من المجموعات الوظيفية الأربع متوسط مختلف لمعدل الأجر . ولذلك ، هناك 12 مستوى للأجور في المصنع (أربع مجموعات وظيفية ذات ثلاثة مستويات للأجور لكل منها) .

وحددت شركة General Mills الأجور لمستويات المهارة الاثنى عشر جزئياً من خلال جعل أقل مستوى من المستويات الاثنى عشر لكل مجموعة وظيفية مساوياً لمتوسط الأجر بالوظائف المماثلة في المجتمع . ويستطيع الموظف الجديد أن يبدأ بأي مجموعة وظيفية ، ولكن دائماً تكون من المستوى الأول ولكن بعد مرور عدة أسابيع إذا استطاع الموظف أن يكون مؤهلاً للصعود إلى المستوى الثاني العالي للمهارة ، فإن راتبه سوف يتزايد وفقاً لذلك . ويتناوب الموظفون بحرية من مجموعة وظيفية لأخرى داخل نفس المجموعة طالما تمكنوا من بلوغ المستوى الثاني من الأداء داخل مجموعتهم الوظيفية الحالية .

الدفع على أساس الكفاءة (المميزات، العيوب، النتائج):

Competency - Based Pay : Pros, Cons, and Results

إن لنظام دفع الأجر على أساس الكفاءة سلبياته . فقد أشارت تقارير العديد من الشركات إلى أن هناك مشكلات تظهر عند تطبيق نظام دفع الأجور على أساس الكفاءة . يذكر بعض الخبراء أن الدفع القائم على الكفاءة «يتجاهل مضامين ودلالات تكلفة الدفع للموظفين مقابل المعرفة و المهارات والسلوكيات حتى ولو يتم استخدامها» . ربما تكون هناك أيضاً طرق أبسط لتشجيع التعليم الضروري . فعلى سبيل المثال ، تطبق إحدى شركات الفضاء الجوي برنامجاً شبيهاً ببرنامج الدفع على أساس المهارة . وكل الموظفين لديها مستثنون من التفاوض بشأن « عقود التعلم » مع مشرفيهم . ويستطيع الموظفون عندئذ الحصول على زيادات في أجورهم مقابل تحقيق أهداف التعلم (تحسين – المهارات) .

يظل التساؤل المتعلق بما إذا كان الدفع على أساس المهارة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية مستمراً . وضد استخدام هذا النظام بالتوازي مع مفاهيم بناء الفريق ، وتمكين واحتواء العاملين يبدو أن يقود إلى تحقيق مستوى جودة أعلى ، كما يقلل من معدلات الغياب عن العمل ، وكذا تخفيض نسبة الحوادث . بالرغم من ذلك ، تشير النتائج في شركة أخرى إلى أن الإنتاجية كانت أعلى في فرعها الذي لايعتمد على نظام الدفع على أساس المهارة .

اتجاهات أخرى في تعويضات الموظفين:

OTHER COMPENSATION TRENDS

لقد تطورت طرق دفع أصحاب الأعمال لأجور الموظفين . يعد التحول الحالي نحو الدفع على أساس الكفاءة أحد الأمثلة فقط . بوجه عام ، هناك تركيز أقل على تحديد الأجور استناداً إلى الأقدمية وتركيز أكثر على مدى إسهامات الموظف ، وأدائه وقيمته بالنسبة للنشاط . بمعنى آخر تركيز أقل على واجبات الوظيفة ، والكثير منه على مهارات الفرد وكفاءاته ، وكيف تتوافق إسهاماته مع الاحتياجات الإستراتيجية العامة للشركة . وفي النهاية ، هناك تركيز أقل على الوظائف ، وعلى نطاقات الأجور المحددة بشكل ضيق ، وتركيز أكثر على الوظائف ومعدلات الأجور الأوسع . يتناول هذا الجزء أربعة اتجاهات مهمة : تقليل فئات الأجور ، قيمة مماثلة ، مراقبة وإشراف مجلس الإدارة لأجر الرئيس التنفيذي ، وإدارة مؤتمتة للتعويضات المالية .

تقليل فئات الأجور: Broadbanding

تنتهي معظم الشركات إلى خطط للأجور تقسم الوظائف إلى فئات أو درجات ، ولكل منها مدى رأسي لمعدل الأجر . فعلى سبيل المثال ، تتكون خطة أجور الحكومة الأمريكية من 18 درجة وظيفية رئيسة (من الدرجة الوظيفية الأولى إلى الدرجة الوظيفية 18) ، حيث لكل منها المدى الخاص بمعدل أجورها . بالنسبة للموظف الذي تندرج وظيفته في إحدى تلك الدرجات الوظيفية ، يشير مدى أجر درجته الوظيفية للحد الأدنى والأقصى من راتبه .

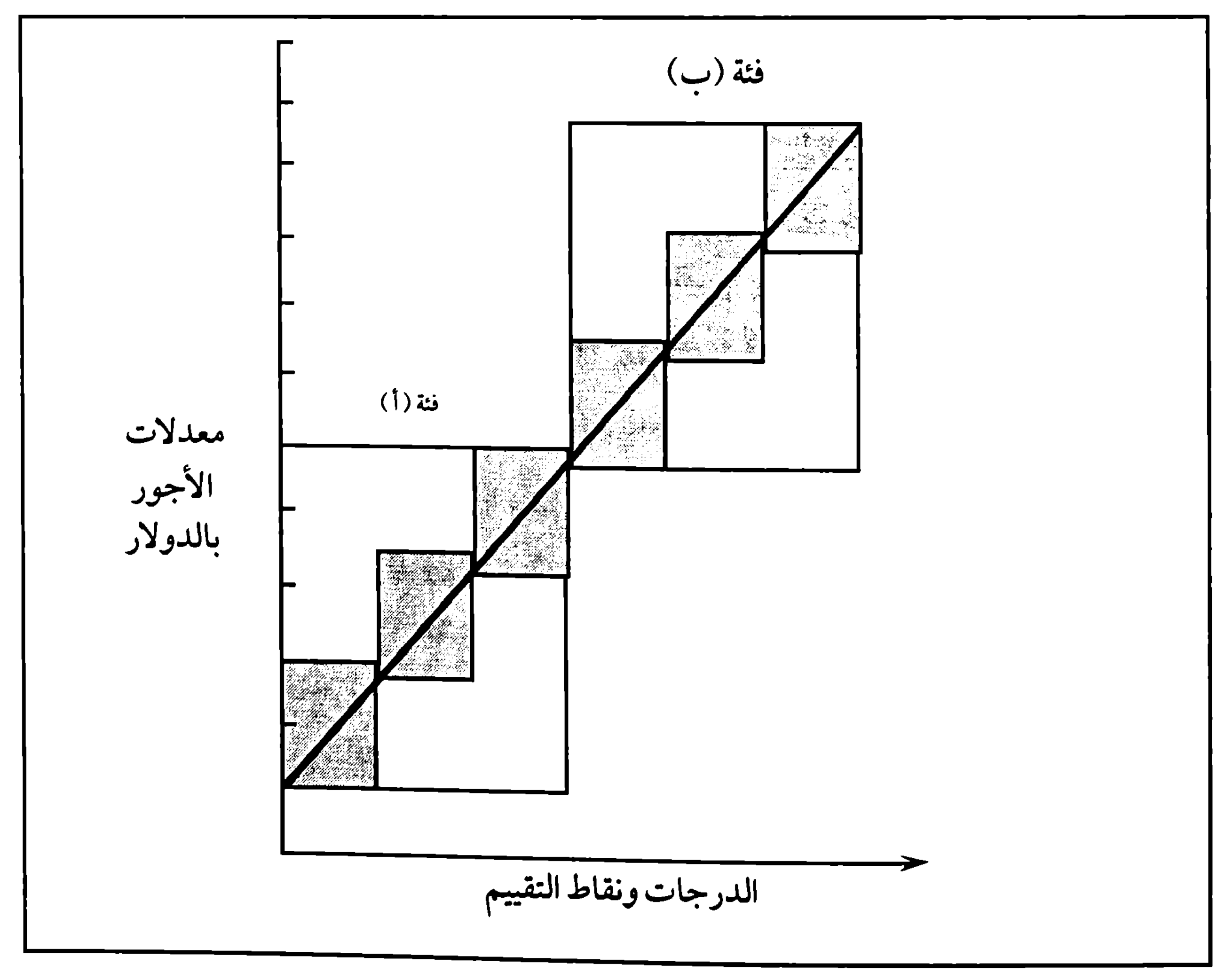
والسؤال هو «ما مدى الاتساع الذي ينبغي أن تصبح عليه درجات الراتب ، بلغة نقاط التقييم الوظيفي الخاصة بها؟» (على سبيل المثال ، هل يمكن أن تقلل الحكومة الأمريكية الدرجات المالية الـ 18 الخاصة بها إلى ست أو سبع فئات واسعة؟) هناك إذن تدنية أو تقليص ليكون هناك 18 درجة وظيفية ضيقة ومحددة مثلاً .

على سبيل المثال ، إذا رغبت أن يشغل شخص تقع وظيفته الحالية في الدرجة الثانية وظيفة في الدرجة الأولى بعض الوقت ، فإنه من الصعب تحقيق ذلك بدون تخفيض راتبه . وبالمثل ، إذا أردت أن تعلم شخصاً مهام وظيفة تقع في الدرجة الثالثة فقد يرفض الموظف إعادة التعيين تلك ، بدون زيادة تتناسب مع أجر الدرجة الثالثة . لذلك يترتب على استخدام خطط أجور الدرجات الوظيفية التقليدية عدم المرونة . إن ذلك

يفسر سبب اتجاه بعض الشركات لتقليل الفئات في خططها لدفع الأجور . يعني تقليل فئات الأجور تخفيض الدرجات المالية إلى مستويات أو فئات واسعة قليلة ، حيث يحتوي كل منها على مدى واسع نسبياً للوظائف ومستويات الرواتب . يوضح الشكل (11-8) ذلك الأمر . في هذه الحالة تتقلص الدرجات الأجرية الست السابقة بالشركة إلى فئتين واسعتين .

ربما تضع شركة فئات واسعة broadbands لجميع وظائفها أو لمجموعات معينة مثل المديرين أو المهنيين . يعتبر مدى معدل أجر كل فئة واسعة كبيراً نسبياً ، حيث يتراوح بين الحد الأدنى لأجر أقل درجة وظيفية تم دمجها في الفئة الواسعة ، وحتى الحد الأقصى لأجر أعلى درجة وظيفية مدمجة لذلك . على سبيل المثال ، بدلاً من وجود 10 درجات مالية خالية كل منها يبلغ مداها 15,000 دولار ، قد تقلل الشركة الدرجات العشر إلى ثلاث فئات واسعة فقط بحيث تحتوي كل فئة على مجموعة الوظائف التي يبلغ الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى لأجورها نحو 40,000 دولار أو أكثر . بالنسبة للوظائف الواقعة في نطاق تلك الفئة الواسعة ، سيكون هناك عندئذ مدى أوسع من معدلات الأجور .

يمكن نقل الموظفين من وظيفة لأخرى داخل الفئة الواسعة بسهولة أكبر بدون أن يكون هناك قلق بشأن انتقال الموظفين خارج مدى المعدل الضيق نسبياً المرتبط بدرجة أجرية ضيقة تقليدية . وعليه يترتب على تقليل فئات الأجور مرونة كبيرة في العمل .



شكل (11-8) هيكل ذو فئات واسعة وكيف يرتبط بدرجات ومعدلات الأجور التقليدية

مزايا وعيوب تقليل فئات الأجور Pros and Cons : تقوم الشركات بتقليل فئات الأجور لعدة أسباب . هي أن الميزة الأساسية لتقليل فئات الأجور هي ضخ مزيد من المرونة في عملية تعيين الموظفين . وهو على وجه خاص يعتبر قراراً واعياً للمنظمات التى تتوجه نحو تصغير تدرجها الرئاسي ، وترغب في إعداد هيكلها التنظيمي على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً . يمكن أن تشمل الفئات الواسعة الجديدة للأجور كلاً من المشرفين والمرءوسين ، وكذلك تسهل من إمكانية انتقال الموظفين أعلى أو أسفل قليلاً عن سلم الأجر ، بدون أن ينتقل الفرد إلى مدى أجري جديد .

على سبيل المثال ، يمكن أن يتلقى الموظف الذي هو في حاجة لقضاء بعض الوقت في وظيفة ذات مستوى أقل لتنمية مجموعة مهارات محددة أجراً أعلى من المعتاد ، الأمر الذي يُعتبر مستحيلاً في ظل نظم دفع الأجور التقليدية . يجادل أحد الخبراء في أن خطط تقييم الوظائف الكمية التقليدية بالفعل تكافئ عدم القدرة على التكيف . ويقول إنه من المستبعد أن تشجع الوظائف المحددة على نحو ضيق من خلال عوامل تعويضية مثل «طريقة العمل» الموظفين على التمتع بالمرونة .

بدلاً من ذلك ، قد يميل العاملون نحو تبني اتجاه « ليست هذه وظيفتي » والتركيز على مهامهم المحددة .

فعلى سبيل المثال ، استخدمت شركة Home Depot طريقة تقليل فئات الأجور على مدار ما يزيد على 10 سنوات و « عندما يرغب الموظفون في تعلم شئ جديد ، يناورون نحو المستوى (في ذلك المشروع) والذي يتناسب مع قدراتهم » كما يقول مدير نظم المعلومات بالشركة . تحفز تلك الطريقة على العمل بمجرد الاعتياد عليها . ومع ذلك ، قد تجعل الموظف الجديد يشعر بالارتباك « هناك شعور بالاستمرار في أداء مجموعة المسئوليات الوظيفية المرتبطة بمسميات الوظيفة » ، كما يقول أيضاً إلا أن هذا الإحساس بالاستمرار في أداء مجموعة المسئوليات الوظيفية لايكون تقريباً بهذا الوضوح عندما يستطيع (بل ويتوقع أيضاً) الانتقال على نحو متكرر من مشروع لمشروع ، ومن وظيفة لأخرى .

استخدام مفهوم تقليص فئات الأجور :

توصلت دراسة مسحية لـ 783 صاحب عمل ، أن 15% منهم استخدم مفهوم تقليل فئات الأجور . قامت شركة بريطانية بذلك الأمر لدعم إستراتيجيتها لخفض التكاليف وتسطيح هيكلها التنظيمي ، وخفض حجم الشركة . وجعل هيكل الشركة مسطحاً يعني مسميات وظيفية أقل مع تخصيص مسئوليات أوسع ، كما أن تقليل فئات الأجور يجعل اضطلاع الموظفين بأدوارهم الجديدة الواسعة أيسر . طبقت شركة Dow Jones & Company تقليل فئات الأجور على إخصائيي تقنية المعلومات البالغ عددهم ألفاً منذ سنوات عديده مضت .

لاحظ أنه حتى مع استخدام مفهوم الأجر على أساس الكفاءة لا المهارة وتقليل فئات الأجور ، فإن 60% أو 70% من الشركات الأمريكية ما زال يستخدم طريقة النقط وطريقة العوامل المقارنة الكمية لوضع

هياكل للأجور . ربما تكمن الأسباب وراء ذلك في السهولة النسبية لاستخدام عملية تقييم الوظائف والتعود عليه . كما أن الدفع على أساس المهارة أو تقليل فئات الأجور لايقلص الحاجة لوضع تقييم قيمة وظيفية ما بالنسبة للوظائف الأخرى .

قيمة الوظيفة المماثلة: Comparable Worth

تشير القيمة الوظيفية المماثلة والقابلة للمقارنة إلى ضرورة دفع أجور متعادلة للرجال والنساء للوظائف ذات القيمة المتماثلة (بدلاً من ذات القيمة المعادلة تماماً) بالنسبة لصاحب العمل . لذلك قد تعني القيمة المتماثلة مقارنة وظائف مختلفة تماماً مثل مقارنة الممرضات بميكانيكي الشاحنات أو السكرتارية بالفنيين . والسؤال الذي تسعى «القيمة المتماثلة» إلى تناوله هو : هل ينبغي أن ندفع للنساء اللائي يعملن في وظائف معادلة مع وظائف الرجال أو متماثلة معها "Compargle " نفس الأجر الذي يتقاضاه الرجال؟

إذا كان الأمر يتعلق بالوظائف المتعادلة فقط ، قد يصبح التوجه نحو تقييد أجر النساء إلى مستوى الوظائف الأخرى الأقل أجراً التي تهيمن عليها النساء .

كانت قضية مقاطعة واشنطن ضد «جينزر» Gunther قضية محورية للقيمة المماثلة . فقد كانت متعلقة بادعاء «القيِّمات » على السجون بـ oregon بمقاطعة واشنطن ضد التمييز على أساس الجنس . فقد قيمت المقاطعة وظائف الرجال المماثلة لكن غير المعادلة بأنها تحتوى على 5% (محتوى وظيفي) أعلى من وظائف النساء (بناء على نظام التقييم بالنقاط) ، لكن الرجال يتقاضون راتباً أعلى بنسبة 35% عما يتقاضاه النساء .

هل كان ينبغي ألا يتقاضى النساء «القيمات » أجوراً أعلى من الأجور اللائي يتقاضينها ، بالرغم من عدم معادلة (ليست هي نفسها) وظائف الرجال المماثلة (في ضوء النقاط) لوظائفهن ؟ . بعد السجال والصراع عبر المحاكم انتهاء بالمحكمة الأمريكية العليا ، أخيراً قبلت مقاطعةواشنطن أن تدفع 500 مليون دولار تقريباً لـ 35.000 موظف في الوظائف ذات الغلبة النسائية زيادة في الأجور على مدار سبع سنوات لفض القضية .

إن لمفهوم قيمة الوظيفة المماثلة دلالات ومضامين بالنسبة لعملية تقييم الوظائف فعلياً تضمنت كل حالة متعلقة بالقيمة المماثلة . وصلت للقضاء استخداماً لطريقة النقاط للتقييم الوظيفي عند تخصيص نقاط للوظائف ، تيسر خطط النقاط من قابلية عقد مقارنة للتقديرات بين الوظائف المختلفة . هل لايزال ينبغي على أصحاب الأعمال استخدام طريقة النقاط ؟ ربما يصبح منهجاً أكثر حكمة أمام أصحاب الأعمال هو تسعير وظائفهم وفقاً لما يرونه مناسباً بواسطة أو بدون طريقة النقاط ، لكن يجب ضمان إتاحة فرص متساوية لشغل كل الوظائف أمام النساء . بمعنى آخر ، التخلص من قضية تمييز الأجور عن طريق إلغاء الوظائف المصنفة وفقاً للجنس .

فجوة الأجور The Pay Gap : وعلى الرغم من كل ذلك ، ففي واقع الأمر ما زالت النساء في الولايات المتحدة الأمريكية يتقاضين ما يعادل 77% مما يكسبه الرجال على الرغم من أن الفجوة في الأجور قد ضاقت قليلاً .

فما هي أسباب ذلك الفارق ؟ يشير أحد إخصائيي الأجور إلى أربعة عوامل تُحدث ذلك الفارق : تقليدياً تقل الأجور الاستهلالية للنساء نظراً لأن أصحاب الأعمال لا يعتبرنهن أقل فعالية من من الرجال ، كما لاتعكس زيادات رواتب النساء في الوظائف المهنية أداءهن الأعلى من المتوسط (يحصل الرجال ذوو الأداء المعادل على زيادات أكبر) ؛ وفي الوظائف المهنية أو غير اليدوية ، يميل الرجال نحو تغيير الوظائف بشكل متكرر أكثر ، مما يمكنهم من الترقي لوظائف أعلى مستوى من النساء ذوات الأقدمية الأكبر ، أما في الوظائف اليدوية الحرفية ، فهناك توجه نحو تعيين النساء في أقسام أو إدارات ذات الوظائف منخفضة الأجر . وقد يقلص التعليم فجوة الأجور .

تشير الدراسات إلى أن تأثير التعليم المدرسي على مكاسب النساء أعظم منه للرجال ، إذا تساوت سائر الأمور الأخرى . ربما يكون ذلك بسبب أن التعليم يزيد ويدعم إنتاجية كل من النساء والرجال ، ولكنه أيضاً يقلل الفجوة بين مكاسب الرجال والنساء التي تُعزي للتمييز ضد النساء .

مراقبة مجلس الإدارة لأجر الرئيس التنفيذي:

Board Oversight of Executive Pay

لمدة 15 عاماً ، استمر دعم مجلس إدارة مجموعة United Health لرئيسها التنفيذي "CEO" وقد بلغ جملة ما تقاضاه من تعويضات 2 بليون دولار تقريباً . ومنذ عهد قريب ، قام المجلس بتجريده من منصبه بسبب – وفقاً لما نشرته جريدة Wall Street – أن شرحه وتفسيره لنموذج أو نمط غير عا دي قد منح خيارات الأسهم جيدة التوقيت لم يضف جديداً » .

وهناك أسباب متنوعة وراء كون مجالس الإدارة مثل مجلس إدارة شركة United Healthcare أصبحت أكثر صراحة مع أجر الرئيس التنفيذي ابتداء من عام 2005 أصبح مجلس معايير المحاسبة المالية يتطلب أن تدرك معظم الشركات العامة القيمة العادلة لخيارات الأسهم التي تمنحها كجزء من النفقات . وفي الوقت الحالي ، فإن وكالة السندات المالية والبورصة (SEC) تفرض حفظ وتصنيف مزيد من المعلومات المتعلقة بالتعويضات المالية . كما يعتبر قانون Sarbannes oxley الرؤساء التنفيذيين مسئولين بصفة شخصية – في ظل ظروف معينة – عن تدني المراقبة المالية بالشركة .

عند كتابته لمقاله في مجلة "Harvard Business Review" ، ذكر رئيس المحكمة العليا بـ Delaware أن قضايا المحكمة والإجراءات الفعالة لأصحاب الأسهم وبعض التحولات الأخرى « قد استحدثت» مجموعة من التوقعات للمديرين «تتمثل النتيجة النهائية أن المحامين المتخصصين في الأجور التنفيذية يقترحون أنه يجب على مجالس الإدارة أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية :

- هل حددت اللجنة المختصة بالتعويضات المالية بشكل كامل واجباتها وعملياتها ؟
- هل تلقت لجنة التعويضات النصيحة المناسبة ؟ (يشجع مشرعو الحكومة والمراقبون ذلك بقوة) .
- هل هناك قضايا محددة للتعويض المالي للرئيس التنفيذي ينبغي أن تتناولها اللجنة ؟
- هل برهنت إجراءاتنا على الاجتهاد والاستقلالية ؟ (يتطلب ذلك تفكيراً متأنياً وسجلات) .
- هل تعلن اللجنة بشكل صحيح عن قراراتها ؟ كيف سيتفاعل أصحاب الأسهم .

تحسين الإنتاجية عبر MRIS (نظام إدارة الموارد البشرية) إدارة مؤتمتة التعويضات:

Improving Productivity Through HRIS : Automating Compensation Administration

عادة ، يحدد صاحب العمل أوقاتاً أثناء العام (تسمى المراجعات البؤرية) عندها يقوم جميع مديري الشركة بمراجعة لأداء الموظفين ومدى توافقه مع محددات الموازنة ووضع التوصيات الخاصة بزيادة الأجور للعام القادم . مع تحرك أصحاب الأعمال قدماً نحو الربط بين خطط التعويضات بشركاتهم مع الاعتبارات الإستراتيجية بإحكام قوي ، أصبحت وظيفة مهمة التوصيات لزيادة الأجور أكثر تعقيداً . فلم يعد الأمر مقصوراً على تحديد وتوزيع الزيادات من خلال مجلس الإدارة ، أو اعتماداً على تقييمات الأداء . وبدلاً من ذلك ، فإن قضايا عديدة (مثل الشئون والهموم الإستراتيجية ، الاعتبارات الجغرافية ، دفع الأجور والعلاوات ، ومنح خيارات الأسهم) تجعل تحديد وتوزيع الزيادات في حدود الموازنة يمثل تحدياً أمام المنظمة .

ولقد أصبحت عملية اتخاذ قرارات زيادة التعويضات المالية أمراً مرهقاً ومزعجاً وتقليدياً يستخدم أصحاب الأعمال الجداول الإلكترونية لإدارة قرارات التعويضات ، ويضع قسم الموارد البشرية جداول إلكترونية فردية لكل مدير ، وعندئذ يستخدم المدير مرءوسيه . ثم يصنف الموارد البشرية تلك الجداول الإلكترونية وفقاً للوحدات ، أو الأقسام الإدارية والشعبة وأخيراً على مستوى الشركة لتوضيح حجم الإنفاق لكل فرد في الشركة . ولقد كانت تلك عملية كثيفة العمالة ومكلفة .

في الوقت الحاضر ، غالباً تستخدم الشركات بشكل أكبر برامج تخطيط التعويضات في الشبكة الداخلية المعتمدة على حاسب خادم لتتبع ما يمكن أن ينفقه كل فرد باستمرار ، ولتتبع ما ينفقه كل فرد فعلياً . تتسم تلك الطريقة التي تعتمد على الشبكة الإلكترونية بمزايا عديدة حيث يمكن صاحب العمل أن يقوم سريعاً بتحديث برامجه للتعويضات (مثل مقدار النفقات المتاحة ومقدار مايمكن أن يخصصه ويوزعه كل مدير وفقاً لمعايير متنوعة) بدون الحاجة إلى تعديل البرنامج الإلكتروني على الحاسبات الآلية الشخصية للمديرين . كما ترشد أتمتة النظام النفقات بالتخلص من العمليات اليدوية . فعلى سبيل المثال ، قدرت إحدى الشركات أنها تتكلف نحو 35 دولاراً لإنهاء إجراء عملية تعويضات يدوية واحدة (مثل توحيد أو

ضم موازنات الزيادة في الأجر لقسمين) ، لكنها تتكلف 16 دولاراً إذا جعلت تلك العملية أوتوماتيكية . كما يوفر استخدام طلب مركزي النقود بطرق أخرى . على سبيل المثال ، غالباً يخصص أصحاب الأعمال موازنات الزيادة في الأجور لكل مديريهم ، وذلك فقط لكي يتضح (بمجرد تجميع موازنات الأقسام المتنوعة) أما مجموع تلك الموازنات فيرتفع ويزيد بما يعادل ملايين الدولارات .

ولكن هذا الأمر لا يحدث عموماً مع النظام الآلي . ويمكن أن يدير نظام إدارة التعويضات المالية المتوافق مع نظام إدارة الموارد البشرية الخاص بصاحب العمل HRIS إجراءات أخرى للأجور آلياً أيضاً مثل تحديث عمليات فحص ومراجعة أجر الموظف .

الخلاصة: SUMMARY

1- هناك أساسان لمكافأة الموظفين : على أساس زمني ، أو على أساس حجم الإنتاج . يتضمن الأول نظام الأجور والرواتب بالساعة أو اليوم أو الشهر بربط الدفع على أساس حجم الإنتاج التعويضي المالي مباشرة بحجم الإنتاج (أو عدد القطع المنتجة) التي يحققها العامل .

2- إن وضع معدلات للأجور يتضمن خمس خطوات أساسية : إجراء دراسات للأجور ، تقييم الوظائف ، تحديد الفئات الأجرية ، استخدام الأجور ، وأخيراً وضع معدلات ملائمة للأجور .

3- يستهدف نشاط تقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة ، من خلال مقارنة كل وظيفة بباقي وظائف المنظمة اعتماداً على محتوها ، والذي يتحدد في صورة مجموعة من العوامل التعويضية مثل مستوى المهارة والخبرة والمجهود والمسئوليات وظروف العمل .

4- تعتبر طريقة الترتيب التي تتضمن خمس خطوات أساسية في تقييم الوظائف بسيطة وسهلة الاستخدام ، لكن هناك اتجاهاً للاعتماد إلى حد كبير على التقديرات (التخمينات) . وتعد طريقة التصنيف (أو وضع الفئات) أسلوباً وصفياً آخر يعتمد على إجراء تصنيف للوظائف بناء على الوصف الوظيفي للفئة أو على قواعد التصنيف لكل فئة .

5- تتضمن الطرق الكمية لتقييم الوظائف طريقة النقط ، التي تتطلب تحديد عدد من العوامل التعويضية ، ثم تحديد درجة توافر كل من تلك العوامل بكل وظيفة من الوظائف التي يتم تقييمها . تنطوي طريقة العوامل المقارنة على تحديد الوظائف التي تحظى بتوافر عومل مقارنة معينة أكثر من غيرها .

6- عادة مايقوم معظم المديرين بتجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات لأغراض منح الأجر ، وهذه المجموعات الوظيفية تتشابه إلى حد ما في درجة الصعوبة أو في الأهمية حسبما تشير إليه نتائج تقييم الوظائف .

7- إن وضع خطة لتعويض الإدارة التنفيذية . والإداريين والمهنيين ، يعد من الأمور المعقدة بسبب حقيقة أن بعض العوامل مثل الأداء والإبداع ينبغي أن يكون لها الأسبقية على عوامل ساكنة مثل ظروف العمل .

لذلك تلعب معدلات الأجور السائدة في السوق ، والأداء والحوافز ، والمزايا الإضافية دوراً متعاظماً بدرجة كبيرة عما يلعبه تقييم الوظائف لهذه النوعية من الموظفين .

8- إن دفع الأجور على أساس الكفاءة ، أو المعرفة ، أو المهارة يعني الدفع مقابل نطاق ومجال عمل الموظف ، وعمق ذلك المجال وأنواع المهارات ، والمعرفة أكثر منه لقبه الوظيفي . لقد عرفنا الكفاءات بـ «السمات الواضحة للفرد مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تمكنه من أداء مهام وظيفته» .

9- هناك ثلاثة أسباب يجب وضعها في الاعتبار عند وضع خطة الدفع على أساس الكفاءة أولاً ، في الواقع ، قد يكون لخطط الدفع التقليدية أثر سلبي إذا كان هدفك هو إرساء نظام عمل عالي الأداء . ثانياً ، يعتبر الدفع مقابل المهارات والمعرفة والكفاءات جوهر أولب أي عملية لإدارة أداء الشركة .

10- تتضمن التوجهات الأخرى في التعويضات المالية تقليل أو دمج فئات الأجور ، التعويض المالي الإستراتيجي ، والقيام ببعض التعديلات بسبب مفهوم « القيمة المتماثلة » .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1- ما الفرق بين الوظائف المعفاة أو المستثناة وتلك غير المعفاة ؟

2- هل ينبغي اعتماد عملية تقييم الوظائف على تقييم أداء شاغليها ؟ ولماذا نعم ؟ ولماذا لا ؟

3- ما العلاقة بين العوامل التعويضية وتوصيف الوظيفة ؟

4- قارن وحدد أوجه الاختلاف والتوازن بين طرق تقييم الوظائف التالية . (أ) طريقة الترتيب . (ب) التصنيف . (جـ) العوامل المقارنة . (د) النقط .

5- ما هي مزايا وعيوب تقليل ودمج فئات الأجور ، وهل تنصح المنظمة التي تعمل بها (أوشركة على علاقة بها) بهذا الأسلوب ؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟

6- حديثاً أظهرت تقارير إخبارية أن متوسط راتب رئيس الجامعة يتراوح حول مبلغ 250,000 دولار سنوياً ، ولكن قليلاً منهم يحصل على ما يزيد على ذلك . فعلى سبيل المثال ، قد حصل رئيس جامعة ڤاندربيلت الجديد على 825,000 دولار في العام . ناقش لماذا ينبغي أن يدفع (أو لايدفع) لرؤساء الجامعة راتباً يعادل أو يزيد عن راتب العديد من الرؤساء التنفيذيين للشركات ؟

7- هل تحتاج الشركات الصغيرة لوضع خطة للأجور ؟ لماذا نعم أو لماذا لا ؟

أنشطة فردية وجماعية: INDIVDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، قم بإجراء دراسات مسحية للأجور في الوظائف التالية : محاسب مبتدئ ، مهندس كيميائي مبتدئ . ما مصادر المعلومات التي اعتمدت عليها ، وما هي النتائج التي توصلت إليها ؟ إذا كنت مدير الموارد البشرية لشركة هندسية محلية ، فما هو متوسط الأجر الذي توصي بدفعه لشاغل كل وظيفة .

2- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، ضع سياسات لتعويض وظيفة صراف في بنك محلي . افترض أن هناك أربعة من الصرافين : اثنان تم تعيينهما في شهر مايو ، وتم تعيين الاثنين الآخرين في شهر ديسمبر . ينبغي أن تتناول سياسات التعويض الآتي : التقييمات للوظائف ، الزيادات في الرواتب ، الإجازات ، أجر العطلات ، أجر الوقت الإضافي ، وطريقة الدفع واستقطاع جزء من الراتب للديون garnishments وبطاقات الوقت .

3- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، أدخل على مواقع إلكترونية مناسبة لتحديد معدلات الأجور العادلة للوظائف التالية : مهندس كيميائي ، مدير التسويق ، مدير الموارد البشرية ، كل منهم يحمل درجة البكالوريوس في تخصصه ، ولكل منهم خمس سنوات من الخبرة في المدن التالية : مدينة نيويورك بولاية نيويورك ، مدينة سان فرانسيسكو بكاليفورنيا ، ومدينة بوستن بولاية تكساس ، ودينفر بكلورادو ، وميامي بفلوريدا ، وأتلانتا بجورجيا ، وشيكاغو بألينوي ، وبرمنجهام بألباما ، وديترويت بميتشجن وواشنطن العاصمة . لكل وظيفة في كل مدينة ، ما هو مدى الأجور ومتوسطها؟ هل يؤثر الموقع الجغرافي على أجور الوظائف المختلفة ؟ إذا كان الوضع كذلك ، كيف ؟

4- لقد وجه اللوم مؤخراً لبعض الرؤساء التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية ، نظراً لأنه يبدو للبعض أن أجورهم مبالغ فيها إذا ما أخذ في الاعتبار مستويات أداء شركاتهم . من بين الكثيرين نورد مثالين فقط : حصل الرئيس التنفيذي السابق لشركة Citigroup (ساندي ويل) على 29 مليون دولار علاوة نقدية ، وتلقى الرئيس التنفيذي لشركة Sprint (چاري فورسي) على 14 مليون دولار كعلاوة أيضًا . ومع ذلك لم تعد المؤسسات الاستثمارية الكبيرة تقف ساكنة ولا تضج بالشكوى . فعلى سبيل المثال ، يقول البرنامج التليفزيوني Nightly Business Line أن مدير TIAA - CREF المتقاعد يتحدث لـ 50 شركة عن أجر الرئيس التنفيذي . فماذا تعتقد بشأن الوضع في الفترة بين عامي 2000-2005 التي أظهر فيها العديد من المستثمرين سخطهم وضيقهم على أجر الرئيس التنفيذي المبالغ فيه ؟ هل تعتقد أنهم كانوا على حق لإحداث تلك الجلبة ؟ ولماذا ؟

تدريب تجريبي: EXPERIENTIAL EXERCISE

ترتيب المسئولين الإداريين بالكلية: Panking the Colleg's Administrators

- **الغرض** : يهدف هذا التدريب إلى إكساب الخبرة في إجراء تقييم للوظائف باستخدام طريقة الترتيب .

- **الفهم المطلوب** : ينبغي أن تصبح على دراية كاملة بطريقة الترتيب لتقييم الوظائف ، وتحصل على وصف لوظيفة عميد كليتك ، ورئيس القسم ، ومدير القبول ، ومدير المكتبة ، والقائم بالتسجيل ، وأستاذك الجامعي .

- **كيفية تنفيذ التدريب / التعليمات** : عليك تقسيم الفصل إلى مجموعات ، في كل منها أربعة أو

خمسة طلاب . سوف تقوم المجموعة بإنجاز عملية تقييم الوظائف لمناصب العميد ورئيس القسم والأستاذ الجامعي باستخدام طريقة الترتيب :

1- قم بإجراء تقييم للوظائف باستخدام طريقة ترتيب الوظائف . ربما تستخدم واحداً أو أكثر من العوامل التعويضية .

2- إذا سمح الوقت ، يمكن أن يسمح لمتحدث من كل مجموعة بعرض عملية الترتيب التي قامت بها على بقية الطلاب . هل انتهت المجموعات إلى نفس النتائج ؟ كيف اختلفت ؟ لماذا تفاوتت نتائجها في رأيك ؟

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

عدم عدالة الرواتب في شركة Acme للتصنيع:

Salary Inequities at Acme Manufacturing

كان (چوبلاك) يحاول تحديد مايمكنه القيام به بشأن مشكلة تتعلق بموقف الرواتب في مصنعه . فقد تولى (بلاك) مؤخراً منصب رئيس شركة Acme Manufacturing . وقد استمر (بيل چورج) المؤسس والرئيس السابق في شغل منصبه لمدة 35 عاماً . فالشركة ملك للعائلة وتقع في مدينة صغيرة في ولاية أركنساس الغربية . ويعمل بالشركة نحو 250 موظفاً وكانت أكبر الشركات في تلك المنطقة . كان (بلاك) أحد أفراد الأسرة المالكة للشركة ، لكنه لم يعمل بها على الإطلاق قبل أن يصبح رئيسها . لقد حصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وليسانس الحقوق ، بالإضافة إلى خمس سنوات خبرة في الإدارة في منظمة صناعية كبرى حيث تولى منصب نائب رئيس الموارد البشرية قبل انتقاله إلى ACME .

بعد فترة وجيزة من انضمامه لشركة Acme ، بدأ (بلاك) في ملاحظة عدم وجود عدالة واضحة في هيكل أجور الموظفين . ولقد تناقش في ذلك الأمر مع مدير الموارد البشرية ، وانتهى إلى الاعتقاد بأن أجور الموظفين كانت تعتمد إلى حد كبير على صفقات ومساومات فردية مع الرئيس السابق .

لم يشكل موظفو المصنع الذين يتقاضون أجورهم بنظام الساعات جزءاً من المشكلة نظراً لانتمائهم للنقابة وتحديد أجورهم من خلال المساومات الجماعية . أظهر فحص أولي للرواتب الشهرية أن هناك 25 موظفاً ، تتراوح أجورهم من راتب الرئيس إلى راتب عامل الاستقبال . كما أظهر فحص متأن ودقيق أن 14 من هؤلاء الموظفين كن من الإناث . ثلاث منهن يعملن كمشرفات للخط الأمامي بالمصنع ، وواحدة منهن كانت مديرة الموارد البشرية . وكانت العشر الأخريات يعملن في أعمال غير إدارية .

أظهر هذا الفحص أيضاً أن مديرة الموارد البشرية تتقاضى أجراً أقل مما يجب ، كما كانت المشرفات الإناث الثلاث يحصلن على أجر أقل إلى حد ما من أي مشرف ذكر . ومع ذلك ، لم تكن هناك وظائف إشرافية مماثلة يهيمن عليها الذكور أو الإناث .

عند سؤالها ، قالت مديرة الموارد البشرية إنها كانت تعتقد أن السبب وراء انخفاض معدلات أجور الإناث هو كونهن إناثاً ، وربما لم يعتقد چورچ الرئيس السابق أن النساء لسن في حاجة للمال الكثير ، نظراً لأن لديهن أزواجاً موظفين يعولنهن .

ومع ذلك ، فقد أضافت أنها اعتقدت شخصياً أنهن يحصلن على أجر أقل بسبب إشرافهن على موظفين أقل مهارة ممن يشرف عليهم الرجال . لم يكن (بلاك) على يقين من صحة تلك المقولة .

فقد كانت الشركة التي انتقل منها (بلاك) تمتلك نظاماً جيداً لتقييم الوظائف . بالرغم من درايته الكاملة وتمكنه من تلك الأداة الخاصة بالتعويضات المالية ، لم يمتلك (بلاك) الوقت الكافي لإجراء دراسة لتقييم الوظائف في شركة Acme . لذلك ، قرر تعيين مستشار لشئون التعويضات من جامعة قريبة لمساعدته في هذا الصدد .

ولقد اتخذا سوياً قراراً بأنه ينبغي وضع جميع الوظائف الـ25 التي يدفع مقابلها رواتب شهرية في نفس المجموعة بهدف تقييم الوظائف ، حيث ينبغي استخدام طريقة ترتيب معدلة لتقييم الوظائف ، وكان الوصف الوظيفي الذي تم الانتهاء منه في وقت قريب من قبل مديرة الموارد البشرية حديثاً ودقيقاً وقابلاً للاستخدام في الدراسة . ولقد أظهر تقييم الوظائف الذي تم أن مديرة الموارد البشرية والمشرفات الإناث الثلاث كن يتقاضين أجراً أقل نسبياً بالمقارنة مع رواتب الموظفين الذكور في وظائف متماثلة .

لم يكن (بلاك) على يقين بشأن مايفعله . فقد أدرك أنه إذا ذهبت المشرفات الإناث اللائي يتقاضين مرتباً أقل مما يتقاضاه الذكور لمكتب EEOC المحلي ، قد تجد الشركة نفسها مدانة بممارسة التمييز على أساس الجنس ، وبالتالي سيكون عليها أن تدفع تعويضات كبيرة عن الأجور بأثر رجعي ، كما خشى أنه إذا ما منح تلك النساء زيادة فورية كبيرة في الرواتب تتناسب مع ما ينبغي أن يتقاضينه ، فقد يشعر المشرفون الذكور بالغضب ، كما قد تعي المشرفات النساء الموقف ويطالبن بأجور بأثر رجعي . ولقد أبلغت مديرة الموارد البشرية (بلاك) بأن المشرفات الإناث لم يتذمرن مطلقاً من وجود الفوارق في الأجور .

وافقت مديرة الموارد البشرية على أن تحصل على زيادة كبيرة في الراتب بدون تعويض عن الأجر في الفترة السابقة . وعليه تم حل ذلك الجزء من المشكلة . اعتقد (بلاك) أن لديه أربعة خيارات متعلقة بالمشرفات الإناث :

1-عدم اتخاذ أي إجراء في هذا الشأن .

2- زيادة تدريجية في رواتب المشرفات الإناث .

3- زيادة فورية في رواتبهن .

4- استدعاء المشرفات الثلاث لمكتبه ومناقشة الموقف معهن واتخاذ القرار بالتزامن معهن .

أسئلة: Questions

1-ماذا ستفعل إذا كنت في موقف (بلاك) ؟

2- ما السبب الرئيس في رأيك وراء هذا الموقف الذي تواجهه الشركة ؟

3- لماذا تنصح (بلاك) بتبنى البديل الذي اقترحته ؟

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة Carter للنظافة: Carter Cleaning Company

• خطة دفع الأجور الجديدة: The New Pay Plan

لا يتوافر لدى مراكز Carter للنظافة هيكل رسمي للأجور أو معدلات للأجور ، كما أنها لاتستخدم عوامل تعويضية . تعتمد معدلات الأجور كثيراً على تلك المعدلات السائدة في المجتمع المحيط بتلك المراكز ويتم تعديلها من خلال محاولة (چاك كارتر) للمحافظة على عدالة ظاهرية بين أجور العاملين أصحاب المسئوليات المختلفة في الحال .

بديهياً ، لايجري (كارتر) أي دراسات مسحية رسمية عند تحديد ماينبغي أن تدفعه شركته . يتتبع الإعلانات عن الوظائف الخالية يومياً ، ويجري دراسات مسحية غير رسمية بين أصدقائه في الفرع المحلي لرابطة تجارة المغسلات والمنظفات the Laundry and cleaners trade association . بينما اتخذ (چاك) أسلوب "Seat-of-the-Pants" لدفع أجور الموظفين ، كان جدول الرواتب الخاص بشركته موجهاً بسياسات أجور أساسية عديدة ، في حين يلتزم العديد من زملائه بسياسة دفع الأجر وفقاً لمعدلات الحد الأدنى المطلقة ، ينتهج (چاك) دائماً سياسة دفع الأجور لموظفيه يزيد فيها الأجر بنسبة 10% عما يراه من معدلات الموظفين . ومن الأمور التي تشغل فكر چانفير كثيراً ما يتعلق بسياسة والدها غير الرسمية لدفع الأجور للرجال تزيد بمقدار 20% عن أجور النساء اللائي يعملن في نفس الوظائف .

يوضح والدها وجهة نظره في تلك السياسة أنهم (أي الرجال) أقوى ، ويستطيعون العمل بجد لساعات أطول ، بجانب أن لديهم جميعاً أسرهم التي يدعمونها .

أسئلة: Questions

1-هل الشركة في وضع يتطلب منها وضع هيكل رسمي للأجور بناء على تقييم كامل للوظائف ، ولماذا ؟

2- هل سياسة چاك كارتر بدفع أجور تزيد عن المعدلات السائدة بنسبة 10% سياسة صحيحة ، وكيف يمكن تحديدها ؟

3- بالمثل ، هل التمييز بين الذكور والإناث يعد أمراً حكيماً وإن كانت الإجابة لا فلماذا ؟

4- تحديداً ، ماذا تقترح على چانفير أن تقوم به حالياً ، فيما يتعلق بخطة أجور شركتها ؟

ترجمة الإستراتيجية إلى حالة لسياسات وممارسات الموارد البشرية:
Translating Strategy HR Policies and Practices Case
فندق باريس: *The Hotel Paris*

خطة التعويضات الجديدة :
The New Compensation Plan

تعتبر إستراتيجية فندق Paris التنافسية «أن تستخدم الخدمة المتميزة والفائقة للنزلاء لتمييز سمات وخصائص Hotel Paris ، وكذلك زيادة مدة إقامة ومعدل عودة النزلاء ، وبالتالي تعظيم العوائد والربحية .

يجب على (ليزا كروز) مديرة الموارد البشرية صياغة سياسات تنظيمية وأنشطة تلك الإستراتيجية التنافسية من خلال إثارة وتحفيز السلوكيات والكفاءات المطلوبة من الموظفين .

مثل نظم الموارد البشرية العديدة الأخرى في فندق Hotel Paris ، لم يكن برنامج التعويضات المالية مخططاً أو متطوراً . وكان هدف الشركة تحديد معدل أجري ضيق لما سوف تدفعه للموظفين في كل فئة وظيفية (موظف الاستقبال وحارس الأمن . . وهكذا) . ويقرر مدير كل فندق بداية أجر كل موظف جديد داخل ذلك المعدل الأجري الضيق ولم تهتم الشركة كثيراً بربط مستويات الأجور داخل ذلك المعدل الأجري الضيق . ولم تهتم الشركة كثيراً بربط مستويات الأجور العامة أو أجور الموظفين الفردية بالأهداف الإستراتيجية للشركة . فعلى سبيل المثال ، كانت سياسة الشركة ببساطة هي دفع أجر تنافسي لموظفيها بما يعني حوالي متوسط ما تدفعه الفنادق الأخرى في المدينة لوظائف مشابهة . وتدرك ليزا أن مثل تلك السياسات في الأجور قد يكون لها انعكاساتها السلبية على ما ترغب الشركة تحقيقه إستراتيجيا ، في صورة استحداث خدمة فوق العادة تعتمد على قوة عمل قوية . ولكن كيف يمكن تعيين والمحافظة على قوة عاملة متميزة وتوجيه سلوكياتهم نحو خدمات عالية الجودة يقدم للنزلاء إذا لم يتم الربط بين الأداء والأجر؟ لذلك تتجه هي وفريقها للتركيز على مهمة تقييم وإعادة تصميم خطة جديدة للتعويضات في الشركة .

لذلك ، أوضحت مراجعة عرضية لليزا كروز والرئيس التنفيذي أن خطة التعويضات بالشركة لم تكن مصممة لدعم أهداف الشركة الإستراتيجية الجديدة . فمن جانب ، فقد أدركا أنه ينبغي أن تدفع الشركة المزيد من الأجر في المتوسط عما كانت تدفعه الشركات المنافسة إذا رغبوا في أن يتخطى الموظفون التوقعات فهم بشكل مستمر فيما يتعلق بخدمة النزلاء .

لكن أشارت مراجعتهما لعدد متنوع من المقاييس تتضمنه معدلات أجور فندق Hotel Paris ومعدلات الأجور المنافسة ، إجمالي الإنفاق على تعويضات كل موظف و النسبة المئوية المرتقبة لإجمالي التعويضات المالية) أنه في الواقع لا تزيد أجور جميع الفئات الوظيفية بـ Hotel Paris عن المتوسط ، وأحياناً تكون أقل من ذلك المتوسط .

وأحدثت أيضاً سياسات التعويضات الحالية ما يسميه واحدة من مديري الفنادق تجاه لا اهتم "I don't core" من جانب معظم الموظفين . فما كانت تعنيه تلك المديرة أن معظم موظفي Hotel Paris تعلموا سريعاً أنه بغض النظر عن مستوى أدائهم ، فإنهم سيتقاضون أجوراً مثل أجور هؤلاء الذين يؤدون أداء أفضل أو أسوأ من أدائهم . لذلك ، استحدثت خطة التعويضات بالشركة بالفعل انفصالاً بين الأجر والأداء : فذلك لم تكن هي السلوكيات التي تثير التحدي من قبل الموظفين الضرورية لتحقيق أهداف الشركة . بل أحياناً يترتب عليها عكس ما هو مطلوب .

أدرك كل من ليزا والرئيس التنفيذي أنه لابد من وضع خطة جديدة إستراتيجية للتعويضات . فقد رغبا في

استحداث خطة تحسين الروح المعنوية للموظفين ، وتساهم في التزام الموظفين ، وتقلل معدل دوران العمالة وتكافئ (وكذلك تشجع) نوعيات السلوكيات الموجهة للخدمة التي تزيد من رضا النزيل . وبعد الاجتماع مع الرئيس التنفيذي بالشركة ومجلس الإدارة ، أعطى الرئيس التنفيذي لليزا إشارة البدء بإعادة تصميم خطة التعويضات بالشركة في ضوء الهدف العام وهو وضع خطة جديدة تدعم الأهداف الإستراتيجية للشركة .

أسئلة: Questions

1- ارسم شكلاً توضيحياً يوضح بالأسهم كيف ينبغي أن تؤثر التعويضات المالية في Hotel Paris على أداء الموظفين ، التي بالتالي ينبغي أن تؤثر من جانبها على أداء Hotel Paris . اضرب أمثلة محددة لسياسات التعويض المالي ، سلوك الموظفين ونتائج Hotel Paris في كل مستوى .

2- هل تقترح على Hotel Paris تطبيق خطة أجور على أساس الكفاءة للوظائف غير الإدارية لماذا نعم ولماذا لا؟

3- ضع نظاماً للترتيب بغرض تقييم الوظائف للموظفين غير الإداريين بـ Hotel Paris (عمال خدمة الغرف ، المستخدمين ، موظفي الاستقبال ، العاملين بالسويتش ، عمال ساحات الانتظار وعمال النظافة بالدور الأرضي ، وحراس الأمن) واستخدم ذلك الترتيب لتوضيح قيمة تلك الوظائف بالنسبة لبعضها البعض الآخر .



التعويضات

COMPENSATION

- **الفصل الثاني عشر :**

  - الأجور والحوافز المالية

- **الفصل الثالث عشر :**

  - المزايا والخدمات

الفصل الثاني عشر

الأجور والحوافز المالية

Pay for Performance and Financial Incentives

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1- **مناقشة طرق التحفيز الأساسية للأفراد.**
2- **حصر مزايا وعيوب النظم المختلفة لتحفيز رجال البيع.**
3- **تعيين وتحديد خطط الأجور المتغيرة الأكثر شيوعاً على مستوى المنظمة ككل.**
4- **وصف الطرق الأساسية المستخدمة في تحفيز المديرين والإدارة التنفيذية.**
5- **إيجاز الخطوات اللازمة لتطوير خطط تحفيز فعالة.**

كالعديد من الشركات الناجحة ، أدركت شركة Home Depot أنها بحاجة لجعل موظفيها أكثر انهماكاً في مساعدة الشركة ، على تخفيض النفقات ، والتنافس مع الشركات الأخرى كشركة Lowes ، كما أن لديها فعلاً - كغيرها من الشركات -برنامجها الخاص بعلاوات المديرين والإدارة التنفيذية بها . ولقد كان السؤال الذى يواجه الإدارة العليا لشركة Depot يتمثل فيما إذا كان يجب تأسيس ووضع برنامج علاوات للعاملين في كل المتاجر ، وإذا كان الأمر كذلك ، فكيف يمكن القيام به؟ .

ركز الفصل الحادي عشر على تطوير خطط دفع الأجور ، وعلى الرواتب والأجور .

ويتمثل الهدف الرئيس في هذا الفصل ، في توضيح كيفية استخدام نظم الحوافز التي تعتمد على معدل الأداء لتحفيز الموظفين . وسوف نناقش الحوافز التي تقدم للأفراد من الموظفين ، وإلى المديرين والتنفيذيين ، ورجال البيع والمهنيين ، بالإضافة إلى خطط التحفيز على مستوى المنظمة ككل . كما سنوضح السبب وراء فشل خطط التحفيز . وكيفية استحداث خطط تحفيز فعالة . وفي الفصل التالي بعنوان «المزايا والخدمات الإضافية »ستتحول إلى مناقشة المزايا المالية ، وغير المالية بالإضافة إلى الخدمات ، والتي تمثل الجزء الأخير من حزمة تعويضات الموظفين .

العلاقة بين المال والتحفيز متعددة:

MONEY AND MOTIVATION AN INTRODUCTION

يُعد فردريك تايلور أول من أشار إلى أهمية استخدام الحوافز المالية ، وهي مكافآت مالية تُدفع للعاملين الذين تفوق معدلات أدائهم عن المعدلات المعيارية السابق تحديدها في أواخر القرن التاسع عشر . فعندما كان تايلور يعمل مشرفاً بمصانع ميرفيلد للحديد والصلب - كان مهتماً بما أطلق عليه التظاهر النظامي بالعمل - ميل العاملين للعمل عند السرعة الأدنى الممكنة ، والإنتاج عند المستوى الأدنى المقبول . وما كان يثير اهتمامه بشكل خاص ، هو تلك الحقيقة بأن بعضاً من هؤلاء العمال لديهم الطاقة للعودة إلى ديارهم والعمل هناك حتى بعد العمل لمدة 12 ساعة . ولذلك فقد انشغل فكر تايلور في البحث عن طريقة ما يمكن من خلالها الحصول على أقصى طاقة لدى العامل ، والتي ستمكن الشركة من تحقيق مكاسب ضخمة في الإنتاجية .

والجدير بالذكر أن خطط التحفيز على أساس القطعة Piecework كانت تستخدم حينئذ ، ولكن تلك الخطط عموماً لم تكن فعالة ، بسبب أن معدلات الحوافز تتحدد وفقاً لميول أصحاب العمل بشكل استبدادي . لذا قدم تايلور ثلاثة إسهامات ، حيث أدرك أن هناك حاجة لصياغة ما أطلق عليه «عمل يوم عادل»"fair day's work" ، أي معدلات محددة من المخرجات التي ينبغي أن يستنبطها أصحاب الأعمال لكل وظيفة بناء على تحليل علمي دقيق . ومن ثم ظهرت حركة الإدارة العلمية ، وهي منهج للإدارة يؤكد على تحسين وتطوير أساليب العمل من خلال الملاحظة والتحليل ، كما قام بطرح فكرة استخدام طريقة دفع الحوافز ، وجعلها في متناول الجميع .

الأداء والأجر: Performance and Pay

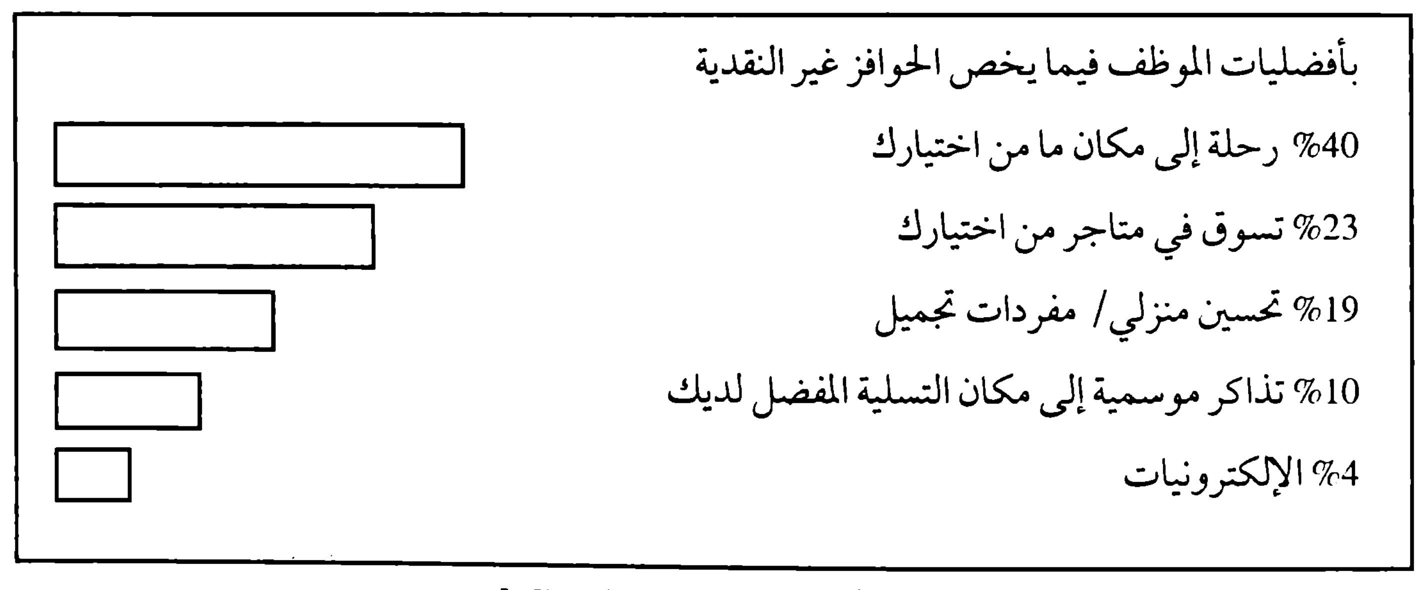
كما سبق وأن أوضحنا في الفصل الحادي عشر ، فإن ربط أجور العمال بأدائهم ، قد أصبح شائعاً على نطاق واسع في الوقت الحاضر ، ومع التأكيد على التنافسية ، والإنتاجية ، والحد الأدنى من النتائج القابلة للقياس ، إلا أن الاتجاه الفعلي عند جميع أصحاب الأعمال هو الربط ، على الأقل إلى حد ما ، بين أجور العمال ومعدل أدائهم ، أو معدل أداء الشركة بشكل عام .

والمشكلة هي أن الحديث عن ذلك الأمر أسهل من القيام به ، حيث إن العديد من مثل تلك البرامج إما غير فعالة أو أنها رديئة (حيث يعتقد أن إحدى تلك الخطط في شركة Levi بالولايات المتحدة الأمريكية كانت المسمار الأخير في نعش الشركة) .

وقد اكتشف مستشار الموارد البشرية في شركة لتجارة الأقمشة الحريرية ، أن 28% فقط من 2600 عامل أمريكي قام بإجراء استبيان عليهم ، ذكروا أن برامج الحوافز التي تنفذها شركاتهم كانت تحفزهم شخصياً . وقال 29% منهم إن شركاتهم تكافئهم على أدائهم حينما يحسنون صنعاً . وذكر أحد خبراء تجارة الأقمشة

أن الموظفين لا يرون أن هناك صلة قوية بين الأجر والأداء ، وأن أداءهم لا يتأثر بشكل واضح بخطط الحوافز في شركاتهم . كما أن هناك نحو 95% من الشركات تربط أجر الموظف بأدائه الفردي إلى حد ما ، وفقاً لما ذكره الخبراء في Hewitt Associates ، وأن نحو 83% من الشركات التي تنفذ تلك البرامج المتعلقة بالحوافز تذكر أن برامجها إما ناجحة إلى حد ما ، أو أنها غير ناجحة على الإطلاق .

وكما سنرى لاحقاً ، أن هناك أسباباً عديدة لمثل هذه النتائج المفجعة . حيث إن الكثيرين من أصحاب العمل الذين ربما لا يعلمون بأفكار تايلور وبالتاريخ ، يضعون ويغيرون معايير برامجهم اعتباطيًا . ويجهل آخرون حقيقة أن الحوافز في جوهرها تعتمد على أساس سيكولوجي ونفسي . وبالتالي فإن رد الفعل تجاه المكافأة يختلف من شخص لآخر ، ولا تتناسب جميع أنواع المكافآت على كل أنواع المواقف . ومن هنا ، يزعم خبراء التعويض بأن المديرين يجب أن يكونوا على دراية ووعى بالأسس التحفيزية أو الدافعية لخطط الحوافز . وسوف نراجع فيما يلي بعضاً من تلك المعلومات أو الحقائق الأساسية المتعلقة بالتحفيز .



شكل (12-1) لأفضليات الموظف فيما يخص الحوافز غير النقدية

الدافعية والحوافز: Motivation and Incentives

ومع أن الأمر يبدو جلياً ، إلا أن المدير الذى يستنبط خطة تحفيز ، ينبغي أن يتذكر أولاً أن الأشخاص يتفاوتون في ردود أفعالهم تجاه مختلف الحوافز . فمثلاً ، ركزت إحدى الدراسات على الأفراد الذين يتأثرون بشكل إيجابي – سواء كان ذلك تأثراً عالياً أو منخفضاً – والأفراد ذوو التأثر الإيجابي العالي غالباً ما يتسمون بالفعالية ، والنشاط ، واليقظة . أما الآخرون ذوو التأثر الإيجابي المنخفض فيكونون أكثر ميلاً للكسل ، وفتور الهمة ، واللامبالاة . وفي هذه الدراسة استجاب الأفراد من النوع الثاني بدرجة أكبر إيجابية للزيادة في الراتب مقابل الجدارة من أفراد النوع الأول (مما قد يعود إلى أن تلك الزيادة تمنح الأفراد من النمط الثاني غير السعداء نسبياً سعادة أكبر نسبياً) ، كما تم إعداد بحث عن كيفية استجابة الموظفين نحو مكافآت

التقدير غير النقدية (مثل شهادات التقدير) ، بالإضافة إلى تصوير كيف تؤثر الفوارق بين الأفراد على اختيارات الحوافز ، وهو ما يوجزه الشكل رقم (12-1)حيث يظهر لأفضليات الموظف فيما يتعلق بالحوافز غير النقدية اعتماداً على نتائج البحث السابق الإشارة إليه .

هناك العديد من نظريات الدافعية وثيقة الصلة بعملية تصميم خطط للحوافز ، تلك النظريات التي طورتها مجموعة من علماء علم النفس مثل فردريك هيرزبرج Frederick Herzberg ، وإدوارد ديسي Edward Deci ، وفيكتور فروم Victor Vroom ، وب . ف سكينر B.F. Skinner .

فردريك هيرزبرج : Fredrick Herzberg يقول فردريك هيرزبرج إن أفضل السبل لتحفيز شخص ، أن تنظم الوظيفة ، ومن ثم فإن إنجازها يوفر التغذية العكسية ، والتحدي الذي يساعد على إشباع الحاجات العليا للفرد مثل الحاجة للإنجاز والتقدير ، وهي حاجات يقول عنها هيرزبرج إنها مهمة وليس من اليسير إشباعها ، حيث يوفر التقدير والعمل المثير للتحدي نوعاً من الدافعية الداخلية للفرد . ويضيف هيرزبرج أن إشباع «الحاجات الدنيا» بأشياء مثل أجر وظروف عمل أفضل تُبقي الفرد دون أن تصيبه حالة من عدم الرضا فحسب .

ويقول هيرزبرج إن العوامل (Hygienes) التي تشبع الحاجات الأدنى تختلف عن تلك (المحفزات) التي تشبع كليًا أو جزئيًا الحاجات الأعلى إذا كانت العوامل المتعلقة بصحة الفرد (عوامل خارج الوظيفة ذاتها ، مثل ظروف العمل والرواتب والحوافز) غير كافية سيشعر الموظفون بعدم الرضا . إلا أن إضافة بعض من تلك العوامل مثل الحوافز إلى الوظيفة (يوفر ما أطلق عليه هيرزبرج دافعية خارجية) وهي تُعد طريقة غير بارعة أو ثانوية لمحاولة تحفيز شخص ما ، لأن الحاجات الدنيا سرعان ما يتم إشباعها . وفي الحال يقول الفرد ببساطة ، في الواقع ، ما الذي قدمته لي؟ أريد زيادة أخرى .

يتابع هيرزبرج قائلاً إنه بدلاً من الاعتماد على تلك العوامل التي لها علاقة بالصحة ، لابد أن يؤكد صاحب العمل الذي لديه اهتمام بتكوين قوة عاملة محفزة ذاتيًا ، على «محتوى الوظيفة» أو على العوامل المحفزة . ويمكن للمديرين القيام بذلك من خلال عملية إثراء الوظائف لتصبح مثيرة للتحدي بشكل أكبر ، أو من خلال توفير تغذية عكسية وتقدير من قبل الرؤساء حتى تصبح الوظيفة ذاتها مُحَفِّزَة جوهريًا وفعليًا ، وهنا فإن الدافع إلى حد ما ، ينبثق من داخل الفرد ، وأن مجرد القيام بمهام وظيفته يثير الدافع . وبذلك فقد ركزت نظرية هيرزبرج – وغيرها من النظريات – على أن الاعتماد فقط على الحوافز المالية يعد أمرًا محفوفًا بالمخاطر ، فلابد أن يوفر صاحب العمل كذلك التقدير للعامل ، وأن يوفر العمل المثير للتحدي والذي يأمله ويرغب فيه معظم الموظفين .

إدوارد ديسي : Edward Deci أبرز عالم النفس إدوارد ديسي جانبًا سلبيًا محتملاً آخر للاعتماد بشكل قوي على المكافآت الخارجية ، فقد تعطي نتائج عكسية . حيث وجد ديسي أن تلك المكافآت

الخارجية قد تنتقص من الدافعية الداخلية للفرد في بعض الأحيان . وعلى سبيل المثال ، فإن «السامري» الذي يخاطر بحياته بالاندفاع لمساعدة أحد ضحايا الحوادث ، قد يشعر بالإهانة إذا ما قال له الضحية «أشكرك ، إليك ببعض المال تعويضًا للعناء معي» . لذا ، كن حذرًا عند استنباطك طريقة لتحفيز الموظفين ذوي الدوافع العالية ، خشية أن تقلل أو تحط من قدر الرغبة لديهم للقيام بمهام وظيفتهم انطلاقًا من شعورهم بالمسئولية .

فيكتور فروم : Victor Vroom : بوجه عام ، هناك حقيقة تحفيزية مهمة أخرى ، وهي أن الأفراد لا يسعون وراء المكافآت التي يرون أنها غير جذابة ، أو حينما تكون «أرجحيات» النجاح منخفضة للغاية . وقد كرر فيكتور فروم في نظريته عن الدافعية تلك الملاحظات البديهية ، حيث ذكر أن دافع الفرد لبذل مستوى معين من الجهد يعتمد على ثلاثة عوامل وهي :

1- توقعات الفرد (في شكل احتمال) بأن ما يبذل من جهد سيؤدي إلى إنجاز ما هو مطلوب منه .
2- المنافع المتوقعة أو الصلة السببية (إن وجدت) بين الإنجاز الناجح وبين الحصول على مكافآت .
3- وأخيرًا ، التكافؤ الذي يمثل القيمة المتوقعة التي يربطها الفرد بالمكافأة التي يحصل عليها .

ويرى فروم في نظريته أن الدافعية هي محصلة ثلاثة عوامل : الدافعية = (التوقع × المنفعة × التكافؤ) وإذا كان أي من هذه العوامل يساوي صفرًا أو قيمته غير منطقية ، عندئذ ، فلن تكون هناك دافعية تثير الفرد .

وهناك ثلاثة معان ضمنية في نظرية فروم فيما يخص كيفية تصميم المديرين لخطط الحوافز :

أولاً : إن لم يتوقع الموظفون أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز ، فلن يتولد الدافع . وبالتالي ، لابد أن يضمن المديرون امتلاك موظفيهم المهارات التي تؤهلهم للقيام بالوظيفة ، وأن لديهم إيمانًا بقدرات موظفيهم على أداء مهام وظائفهم . وهنا تبرز أهمية عملية التدريب ووضع أوصاف الوظائف ، وبناء الثقة والدعم .

ثانيًا : تفترض نظرية فروم أنه ينبغي على الموظفين أن يدركوا المنافع من وراء جهودهم ، ولابد وأن يدركوا أن الأداء الناجح يؤدي حتمًا إلى الحصول على المكافأة . ويمكن للمديرين تحقيق ذلك من خلال خطط واضحة للحوافز .

ثالثًا : لابد أن تمثل المكافأة ذاتها قيمة للموظف ، فلابد أن يأخذ المدير أفضليات الموظف بعين الاعتبار ، وأن يسعى لاستخدام المكافآت الداخلية والخارجية المناسبة لتشجيع سلوكيات معينة .

تعديل السلوك/ نظرية التعزيز : Behavior Modification / Reinforcement Theory : يعكس استخدام الحوافز أيضًا فكرة أن فهم السلوك يستلزم استيعاب عواقب ذلك السلوك . وتوفر النتائج التي توصل إليها عالم النفس ب .ف . سكينر أساسًا للكثير مما نعرفه عن هذا الأمر ، حيث يطبق المديرون مبادئ سكينر باستخدام مفهوم تعديل السلوك ، والذي يعني تغيير السلوك من خلال المكافآت أو الجزاءات المتوقفة على الأداء . وهناك مبدآن أساسيان لتعديل السلوك وهما :

1- إن السلوك الذي يبدو أنه يؤدي إلى نتيجة طيبة (مكافأة) يميل إلى أن يكرره الفرد ، بينما يميل السلوك الذي يؤدي إلى نتيجة سلبية (عقوبة) إلى عدم التكرار .
2- لذلك يمكن للمديرين تغيير سلوك فرد ما من خلال توفير مكافآت (جزاءات) محددة ومناسبة .

مصطلحات الحوافز: Incentivepay Terminology

غالبًا ما يستخدم المديرون مصطلحين مترادفين فيما يخص خطط الحوافز ، حيث جرت العادة أن كل خطط الحوافز هي خطط أجر مقابل أداء ، حيث يدفعون أجورًا لجميع الموظفين على أساس أدائهم . ويعتبر الأجر المتغير عمومًا خطة تحفيز جماعية تربط الأجر إلى حد ما بالربحية الإجمالية للشركة ؛ مثل خطة المشاركة في الأرباح التي سيرد شرحها لاحقًا . إلا أن بعض الخبراء يستخدمون مصطلح الأجر المتغير ليشمل خطط التحفيز للموظف الفرد .

اعرف قانون التوظيف لديك: *Know Your Employment Law*

الحوافز : *Incentives*

هناك العديد من القوانين الفيدرالية المختصة بخطط الحوافز التي يضعها صاحب العمل . ومنها أن يمتثل صاحب العمل بالفقرات التي تتعلق بالشروط الخاصة بالوقت الإضافي والمنصوص عليها في قانون معايير العمل العادل عند وضع وإدارة خطط التحفيز . فإذا كان الحافز في صورة جائزة أو مكافأة مالية ، فينبغي على صاحب العمل أن يُضمن قيمة هذه المكافأة عند حسابه لأجر الوقت الإضافي عن فترة ذلك الوقت . ويتم دفع معدلات أجر الوقت الإضافي للموظفين غير المثبتين "nonexempt" وفقًا لأجورهم عن الأسبوع المنصرم . وإذا لم تضع هيكلاً للحوافز كما ينبغي ، فتصبح العلاوة ذاتها جزءًا من الأجر الأسبوعي . وبالتالي لابد من تضمينها في الأجر الأساسي عند حساب أجر الوقت الإضافي عن ذلك الأسبوع .

يمكن استبعاد علاوات/ زيادات معينة عند حساب أجر الوقت الإضافي ، مثل العلاوات التي تصرف بمناسبة عيد الميلاد والمنح التي لا تعتمد على ساعات العمل ، أو التي لا تكون جوهرية إلى حد كبير بحيث لا يعتبرها الموظفون جزءًا من رواتبهم ، وبالتالي فلا يجب تضمينها في حسابات أجر الوقت الإضافي . ونفس الحال بالنسبة للعلاوات التقديرية الصرفة أو المجردة والتي يحتفظ فيها صاحب العمل بحرية التقدير/ التصرف في إمكانية استبعاد أي أجر من حسابات أجر الوقت الإضافي .

أما الأشكال الأخرى من الحوافز التي يجب تضمينها وفقًا لقانون معايير العمل العادل في حسابات أجر الوقت الإضافي فتشمل تلك الحوافز التي يوعد بها للموظفين الجدد ، وتلك التي يُنص عليها في العقود النقابية أو في الاتفاقيات الأخرى ، وتلك التي يعلن عنها لحث الموظفين على زيادة الإنتاجية ، أو العناية ، أو السرعة ، أو الفاعلية أو لحثهم على الاستمرار في العمل لحساب الشركة . مثل تلك العلاوات لابد وأن تتضمن علاوات الإنتاج الفردية أو الجماعية ، وكذلك العلاوات التي تصرف مقابل جودة ودقة العمل ، وعلاوات الفاعلية ، وعلاوات الانتظام في الحضور ، والعمولات البيعية .

يؤثر قانون Sarbanes - Oxley لعام 2002 في كيفية صياغة أصحاب الأعمال للبرامج التنفيذية للحوافز. وقد مرر الكونجرس هذا القانون لرفع مستوى الإحساس بالمسئولية عند التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات. وهذا الأمر يجعلهم مسئولين قانونيًا عند الإخلال بمسئولياتهم كوكلاء عن أصحاب الأسهم. كما يقضي ذلك القانون بإلزام الرؤساء التنفيذيين CEOs والمديرين الماليين CFOs في الشركات العامة برد أي علاوات أو حوافز تعويضات في شكل أسهم حصلوا عليها من الشركات خلال فترة 12 شهراً من إصدار القائمة المالية التي ينبغي على الشركة أن تفصح عنها مرة ثانية، بسبب عدم الإذعان المادي لمتطلبات التقرير المالي كنتيجة لسوء الإدارة.

ولهيكلة المناقشة، فسننظم بقية هذا الفصل للحديث حول الحوافز الفردية للموظف وبرامج التقدير، وبرامج تعويض المبيعات، وبرامج الأجور المتغيرة للفريق/ الجماعة، برامج التحفيز على مستوى المنظمة، وبرامج التعويض المحفزة للإدارة التنفيذية. ولقد ألقت مقالة «اعرف قانون التوظيف لديك» الضوء على بعض الأوجه القانونية عند دفع الحوافز.

أولاً: مناقشة طرق التحفيز الأساسية للأفراد

برامج التحفيز الفردية وبرامج التقدير:
INDIVIDUAL EMPLOYEE INCENTIVE AND RECOGNITION PROGRAMS

هناك العديد من الخطط التي يمكن استخدامها في تحفيز العاملين كأفراد منها:

طريقة أجر القطعة: Piecework Plan

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التحفيز، والتي مازالت تُستخدم حتى الآن. ووفقًا لهذه الطريقة، تدفع المنظمة للعامل مبلغًا (يطلق عليه معدل أجر القطعة Piece rate) مقابل كل وحدة يقوم بإنتاجها. وهكذا، إذا كان Tom يتقاضى 0.40 دولار عن كل عملية بيع يجلبها للشركة عبر البريد الإلكتروني، فسوف يحصل على 40 دولاراً لو قام بجلب 100 عملية في اليوم، أو أن يحصل على 80 دولاراً لو كان العدد 200 عملية بيع.

هذا يتطلب تحديد معدل أجر عادل لكل قطعة على إجراء تقييم سليم ودقيق للوظائف، والاستفادة أيضًا من الهندسة الصناعية (مثلما بدأ فردريك تايلور). لكن القضية الشائكة تتمثل في كيفية وضع معايير للإنتاج، والذي يعتمد بشكل أساسي على جهود المهندسين الصناعيين في هذا الصدد. على سبيل المثال، يتم تحديد معدل أجر القطعة في شكل عدد الدقائق اللازمة لإنجاز عدد معياري في عمليات البيع عبر البريد الإلكتروني، أو في شكل عدد الوحدات المعيارية من عمليات البيع عبر البريد الإلكتروني الواجب إنجازها خلال الساعة الواحدة.

ففي حالة Tom بفرض أن نتائج تقييم الوظيفة كما أشارت كويب Surfing إلى أنه سيحصل على 8 دولارات في الساعة . وبفرض أن المهندسين الصناعيين حددوا حجم إنتاج معياري قدره 20 عملية بيع في الساعة ، فإن معدل أجر القطعة عندئذ سيكون 0.40 دولار (8 دولارات- 20 عملية بيع) . (وبالطبع لابد أن يضمن أن Tom سيحصل على الحد الأدنى من الأجر على الأقل ، لذا ربما يحصل على 5.85 دولار في الساعة - وهو الحد الأدنى للأجر في يوليو 2007 سواء نجح في إدخال 15عملية بيعية إلى الشركة أو لم ينجح ، وعندئذ يحصل على 0.40 دولار لكل عملية من العمليات التي تزيد من الـ 15 عملية) . وفي الحياة العملية ، غالبًا ما يحدد أصحاب الأعمال معدل أجر القطعة بطريقة أقرب كثيراً إلى عدم الرسمية .

طريقة أجر القطعة بدون ضمان حد أدنى للأجر Straight Piecework : التي تستلزم تناسب كامل وتاماً بين المكافآت والنتائج بغض النظر عن المخرجات ، ومع ذلك ، تسمح بعض خطط أجر القطعة بالمشاركة في مكتسبات الإنتاجية بين صاحب العمل والعامل ، حيث يحصل العامل على دخل إضافي إذا زادت إنتاجيته عن الحد المعتاد . فمثلاً إذا جلب Tom إلى الشركة 30 عملية بيعية في الساعة بدلاً من 20عملية معيارية ، فإن معدل أجره على القطع التي تزيد على 25 عملية سيرتفع إلى 0.45 دولار لكل منها .

طريقة الوقت المعياري Standard Hour Plans : وتتشابه طريقة الوقت المعياري مع طريقة أجر القطعة ، ولكن يوجد بينهما اختلاف واحد . فبدلاً من حصول العامل على معدل أجر عن كل قطعة يقوم بإنتاجها ، فإنه يحصل على مكافأة أو حافز تعادل نسبة زيادة إنتاجه أو أدائه عن المعدل المعياري . فمثلاً ، إذا كان المعدل المعياري لـ Tomجلب أو إنجاز 160 عملية بيع يوميًا فإنه سيحصل على 64 دولاراً [160÷ 20 عملية في الساعة = 8× 8 دولارات في الساعة أجره الأساسي] . وحينما يجلب 200 عملية بيع ، فسوف يحصل على زيادة تمثل (40/160) 25% ، وسيبلغ إجمالي ما يحصل عليه 80 دولاراً في اليوم 16+64 (64/4) . وتجد بعض الشركات أن التعبير عن الحوافز في صورة نسب مئوية تقلل من ميل العمال للربط بين معيار الإنتاج وبين الأجر (هذا الأمر يجعل من اليسير تغيير المعيار) . كما أنه سوف لا تكون هناك حاجة لإعادة حساب معدلات أجر القطعة كلما تغيرت معدلات الأجور .

المزايا والعيوب Pros and Cons : هناك بعض المزايا والعيوب لطريقة أجر القطعة . **ومن أهم مزايا تلك الطريقة :**

1- إمكانية فهمها من قبل الموظفين .

2- تتسم بالعدالة في المبادئ التي تقوم عليها .

3- التأثير المباشر على دافعية الفرد بسبب الارتباط المباشر بين العوائد التي يحصل عليها وما يبذله من جهد .

وعن أهم عيوب تلك الطريقة :

1- إنه في ظل هذه الطريقة يقاوم العمال المحاولات لمراجعة معايير الإنتاج ، حتى لو كان التغيير مبرراً .

2- في الواقع ، فإن تلك الخطط لأجر القطعة قد تشجع على الصلابة أو الصراحة والقسوة ، حيث يركز الموظفون على المخرجات دون أن يشغلوا أنفسهم بمعايير الجودة أو الانتقال من وظيفة لأخرى (حيث إن ذلك الأمر قد يقلل من إنتاجيتهم) .

3- كما أن العاملين غالبًا ما يظهرون مقاومة شديدة عند إدخال تكنولوچيا جديدة أو عمليات لنفس الأسباب السابق ذكرها .

وستكون الخيارات المتاحة عندئذ ، تتمثل في دفع الحوافز للفريق ككل ، وبرامج المشاركة في الأرباح والتي ستتم مناقشتها حالاً .

قد حظي مصطلح الأجر بالقطعة في بعض الصناعات بصورة ذهنية وسمعة ليست جيدة ، (ليس لأن المديرين لديهم تاريخ سابق في تغيير معايير الإنتاج فحسب) . فعلى سبيل المثال ، لدى بعض أصحاب مصانع الثياب عمال يجمعون مفردات (مثل القمصان) في منازلهم ، ويحصلون على أجر مقابل كل قطعة ينتهون من تجميعها . ولسوء الحظ ، فإن أجر الساعة الواحدة مقابل هذا العمل لا يفي دائمًا بمتطلبات الحد الأدنى من الأجر وفقًا لقانون الأجر والوقت . ومؤخراً ، كانت هناك سيدة تعمل في شركة إلكترونيات تقوم بتجميع الكوابل خلال النهار في الشركة ، ثم تأخذ أجزاء أخرى لتقوم بجمعها مع أختها ليلاً ، في مدينتهما San Jose في كاليفورنيا ، وكانت تزعم أنها تتقاضى عن كل قطعة فقط من 2 إلى 2.5 دولار في المتوسط في الساعة .

وبينما ما زالت تلك الطريقة تُستخدم على نطاق واسع ، إلا أن بعض الصناعات التي اعتادت تقليديًا على تطبيق نظام أجر القطعة ، مثل صناعة النسيج ، قد بدأت في التحول إلى أنظمة أخرى . وبحسب أحد الخبراء ، فإن الأفراد لا يعملون بجدية أكبر مع تطبيق هذه البرامج ، لكنهم يطرحون مشكلات أخرى ، ومنها مشكلات الجودة . وبالتالي بدأ عدد أكبر من الشركات في التحول إلى خطط تحفيز الفريق ككل ، وخطط المشاركة في الأرباح ، وبرامج الحوافز على مستوى المنظمة ، والتي سنناقشها لاحقًا في هذا الفصل .

استخدام أجر الجدارة كحافز: Merit Pay as an Incentive

يُقصد بأجر أو علاوة الجدارة أو الاستحقاق ، أية زيادة في الراتب يحصل عليها الموظف بناء على أدائه الفردي ، وهي في ذلك تختلف عن المنحة ، حيث إن أجر الجدارة عادة ما يصبح جزءاً من الراتب الأساسي للموظف ، بينما نجد أن المنحة تدفع مرة واحدة ولا تضاف للراتب الأساسي . وبالرغم من إمكانية استعمال مصطلح أجر الجدارة على الزيادات التحفيزية لأي موظف - سواء أكان مستثنى أو غير مستثنى ، في

مكتب ، أو في مصنع ، إداري أو غير إداري - إلا أنه غالبًا ما يستخدم هذا المصطلح مع العاملين ذوي الياقات البيضاء White collar وبخاصة المهنيين والعاملين بالمكاتب والإداريين .

من ناحية أخرى ، فإن لأجر الجدارة بعض المؤيدين كما أن له بعض المعارضين . حيث يدعي المؤيدون أن المكافآت التي يحصل عليها الفرد بناء على أدائه أو إنجازه هي التي يمكن أن تحفز ذلك الفرد على تحسين أدائه (مثل أجر الجدارة) . كما أنهم يؤكدون أن منح الزيادات عبر المجلس (دون الأخذ في الاعتبار جدارة الفرد) ربما ينتقص أو يقلل من الإنجاز ، من خلال إشعار الموظفين بأنه سيتم مكافأتهم بغض النظر عن إنجازاتهم .

كما يقدم المنتقدون أسبابًا وجيهة للآثار السلبية لطريقة أجر الجدارة ، وتتمثل إحدى المشكلات في أنه غالبًا ما يفكر كل موظف على أن إنجازه فوق المتوسط ، لذا فإن حصوله على علاوة جدارة أقل من المتوسط يمكن أن تحبط معنوياته . وتتمثل المشكلة الأخرى في الطبيعة المريبة والمتشككة للكثير من عمليات تقييم الأداء في الشركات ، وطالما كان الكثير من عمليات التقييم غير عادلة ؛ لذا ستكون أجور الجدارة التي تعتمد على تلك التقييمات غير عادلة أيضًا . وعلى نحو مماثل ، فإن المشرفين غالبًا ما يمنحون معظم الموظفين نفس الزيادة ، إما رغبة في إبعاد بعض الموظفين ، أو بسبب الرغبة في منح كل فرد زيادة والتي ستساعده على الأقل في الحفاظ على مستوى معيشته .

تميل النتائج البحثية لأن تكون مختلطة ، حيث ركزت إحدى الدراسات التي أجريت على 218 عاملاً في مصنع للمخلفات النووية ، على العلاقة بين معدلات الأداء والزيادات في أجر الجدارة . واكتشف الباحثون «علاقة بسيطة ومعتدلة بين زيادة أجر الجدارة وبين معدل الأداء» . وقد ركز الباحثون حديثًا جهدهم على دراسة آثار الربط بين زيادات أجر الجدارة للمدرسين ، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وبين أدائهم التدريسي . وهنا تميل النتائج لأن تكون مختلطة ، حيث توحي تلك الدراسات بأن أجر الجدارة أكثر وضوحًا في ارتباطه بالإنتاجية البحثية ، بالمقارنة بارتباطه بفعالية العملية التدريسية .

لا يتمثل الحل في نبذ زيادات الجدارة بعيداً ، وإنما في تصميم تلك الزيادات بالشكل الذي يجعلها فعالة ، ومن أشياء أخرى ، فإن ذلك يعني تأسيس ووضع إجراءات تقييم أداء فعالة ، وضمان ربط أجر الجدارة بالأداء .

خيارات أجر الجدارة: Merit Pay Options

هناك تعديلان أُدخلا حديثًا على نظام أجر الجدارة هما الأكثر شيوعًا :

بموجب التعديل الأول : تمنح زيادات الجدارة على شكل مبلغ إجمالي مرة كل عام ، ولا تعتبر تلك الزيادات كجزء من الراتب الأساسي للموظف (وجعل تلك الزيادات ، في الواقع منحًا قصيرة الأجل للعاملين في المستوى الأدنى) . وتعد زيادات الجدارة التقليدية تراكمية ، ولكن معظم زيادات الجدارة التي تُمنح على شكل مبلغ إجمالي مرة واحدة كل عام لا تعتبر كذلك . وهو ما سيترتب عليه منفعتان اثنتان : أولاهما ، حدوث إبطاء في معدل ارتفاع أو زيادة حجم الإنفاق على الأجور والرواتب . فبفرض أن الراتب

السنوي لأحد العاملين هو 30.000 دولار ، وأنه سيحصل على زيادة في أجر الجدارة قدرها 5% . مما يجعل الراتب الأساسي الجديد 31.500 دولار ، وإذا حصل ذلك الموظف على زيادة أخرى قدرها 5% في العام القادم ، عندئذ لن تحسب الزيادة الجديدة في العام القادم والبالغ قدرها 5% على 30.000 دولار كراتب أساسي ، إنما يدخل في حسابها بـ 1.500 دولار الإضافية التي حصل عليها الموظف في العام الماضي .

ويمكن أن تصبح زيادات الجدارة التي تصرف على شكل مبلغ إجمالي ذات تأثير تحفيزي أكثر إثارة من زيادات الجدارة التقليدية ، فمثلاً فإن زيادة الجدارة والبالغ نسبتها 5% والتي تم دفعها كمبلغ إجمالي للموظف الذي يتقاضى 30.000 دولار والبالغ قدرها 1.500 دولار لكل موظف ، وتختلف عن أجر الجدارة الأسبوعي التقليدي البالغ قدره 29 دولاراً لمدة 52 أسبوعاً .

أما **التعديل الثاني** بربط منح أجر الجدارة بكل من مستوى الأداء الفردي والتنظيمي . ويقدم الجدول (12-1) مصفوفة بسيطة للقيام بذلك . فمن خلال هذا المثال ، نجد أن مستوى أداء الشركة ربما يمكن قياسه بواسطة معدل العائد ؛ أو نسبة المبيعات/ تكلفة الأجور . مع مراعاة أن مستوى أداء الشركة سيحصل على نفس الوزن النسبي الذي يأخذه مستوى أداء الفرد عند حساب أجر الجدارة . وبناء عليه ، فإن كان هناك موظف بارع في عمله سيحصل على 70% من الحد الأقصى للمبلغ الإجمالي لمنحته حتى ولو كان مستوى أداء الشركة هامشيًا ، في حين لا يحصل الموظف على هامش الأداء أو ذي الأداء غير المقبول على منح على شكل مبلغ إجمالي حتى في السنوات التي كان فيها أداء الشركة ممتازاً .

وتعتبر خطة المنح في شركة Discovery Communications مثالاً على ذلك ، حيث يحصل مساعدو الرئيس التنفيذي على زيادات تصل إلى 10% من رواتبهم .

يكون تقييم المدير لأداء مساعده مسئولاً عن 80% من مبلغ المنحة المحتملة ؛ بينما تعتمد نسبة 10% على مجمل أداء القسم ككل ، والـ 10% الباقية لأداء الشركة ككل .

جدول رقم (12-1) مصفوفة توزيع العائد التراكمي (مثال توضيحي)

مستوى أداء الفرد (الوزن النسبي = 0,50)	مستوى أداء المنظمة الوزن النسبي (0,50)				
	فائق (1,00)	ممتاز (0,80)	متوسط (0,60)	مقبول (0,40)	غير مقبول (صفر)
فائق (1,00)	1	0,90	0,80	0,70	صفر
ممتاز (0,80)	0,90	0,80	0,70	0,60	صفر
متوسط (0,60)	0,80	0,70	0,60	0,50	صفر
مقبول (0,40)	-	-	-	-	-
غير مقبول (صفر)	-	-	-	-	-

الطرق المستخدمة في تحفيز الموظفين المهنيين:
Incentives For Professional Employees

يُقصد بالموظفين المهنيين ، الأفراد الذين يتضمن عملهم استخدام مجموعة المعارف التي لديهم في حل مشكلات المنظمة ، وتضم تلك الفئة : الأطباء والمحامين ورجال الاقتصاد والمهندسين .

يمكن أن يمثل اتخاذ القرارات المتعلقة بأجور الموظفين المهنيين تحدياً أمام الإدارة . فمن جانب تمنح الشركات عادة للمهنيين أجوراً جيدة في جميع الأحوال . ومن جانب آخر ، فهم لديهم الدافع - من خلال الرغبة في إنجاز وأداء عال للجودة ومتميز ، وبالتالي الحصول على التقدير من زملائهم ، يرى بعض الخبراء مثل «ديسي» أنه في بعض الحالات ، فإن تقديم مكافآت مالية لمثل هؤلاء الأشخاص قد ينقص أو يضعف بالفعل من دافعهم الداخلي - ولا يضيف إليه .

على أية حال ، فمن غير الواقعي أن نفترض أن هؤلاء الأشخاص مثل محللي ومبرمجي الأنظمة في شركتي جوجل وميكروسوفت يعملون من أجل الإشباع المهني فحسب . فقد توصلت دراسة مسحية شملت 300 قسم لتكنولوجيا المعلومات ، إلى أن 77% منها كانت تقدم منحاً ، وحوافز تتضمن خيارات الأسهم ، والمشاركة في الأرباح إلى إخصائي IT وقد بدأت شركة Texas Instrument في طرح منح خيارات الأسهم لحوالي ثلث مهندسيها حينما اكتشفت أنها تخسر ما يقرب من 15% منهم نتيجة المنافسة القوية وتقدم شركات عديدة أخرى مثل IBM وMotorola منحاً للموظفين الذين فازت أعمالهم ببراءات اختراع للشركة .

مكافآت التقدير: Recognition - based Awards

يُعد التقدير أحد الأنماط العديدة للحوافز غير المالية . ويشير مصطلح برنامج التقدير عادة إلى البرامج الرسمية مثل برامج «موظف الشهر» . كما يشير برنامج التقدير الاجتماعي إلى التبادل غير الرسمي من المدير والموظف لبعض المشاعر مثل الإطراء ، والاستحسان ، أو بعض عبارات التقدير عما قام به الموظف من عمل جيد . وتعد التغذية العكسية عن الأداء ، أمراً مشابهاً للتقدير الاجتماعي ، لكنها تعني «تقديم معلومات كمية أو نوعية عن إنجاز المهام بهدف تغيير أو المحافظة على الأداء» .

وهناك تأثير إيجابي للتقدير الذي يتراوح ما بين «أحسنت صنعاً» حتى يصل إلى المكافآت المادية على الأداء ، سواء أكان منفرداً أو مصحوباً بالمكافآت المالية . وعلى سبيل المثال فقد أوضحت إحدى الدراسات أن المزج بين المكافآت المالية وغير المالية (مثل التقدير) ، يؤدي إلى تحسين في الأداء تبلغ نسبته 30% في شركات الخدمات ، أو نحو ضعف تأثير استخدام كل نوع من المكافآت على حدة .

كما قام قسم الموارد الطبيعية في Minnesota بإجراء دراسة مسحية عن التقدير . وذكر الأفراد المبحوثون في تلك الدراسة ، أنهم «موضع تقدير يومي كبير» من قبل المشرفين ، والنظراء ، وأعضاء الفريق . وقال ما يزيد عن الثلثي منهم أنه لأمر مهم أن تعتقد أن الآخرين يقدرون أعمالك .

ومن ثم يستخدم أصحاب الأعمال برامج التقدير التي تعتمد على تقييم الأداء بشكل متزايد ، وعلى سبيل المثال ، تقدم شركة Texas Instruments منحاً ، وكذلك تقديراً غير مالي يشمل لوحات شخصية للذكرى ، حفلات ، تذاكر سينما ، دروساً في الجولف ، قمصاناً ومعاطف الفريق . حيث بلغ عدد من قدمت لهم شركة Texas Instruments شكلاً من أشكال التقدير ما يزيد على 80000 موظف . هذا ويقوم مديرو شركة American Skandia ، التي تقدم منتجات وخدمات تأمينية ومالية بإعداد تقييم منتظم للفريق المسئول عن عملائها وفقاً لمعايير محددة ، ومن يفوق في عمله من الموظفين تلك المعايير يُمنح شهادة تقدير ، وشيكاً بمبلغ 500 دولار ، وتوضع صورته وقصته على الموقع الالكتروني الداخلي الخاص بالشركة ، وتقديم وجبة غداء له ولأعضاء الفريق .

الجمع بين الحوافز المالية والحوافز غير المالية Combining Financial and Non - Financial Incentives :

يستخدم غالبية أصحاب الأعمال كلا النوعين من الحوافز المالية وغير المالية . وفي دراسة على 235 مديراً أجراها باحثون في جامعة نورث وستيرن ، **تبين أن غالبية المكافآت المستخدمة لتحفيز الموظفين هي كالتالي :**

- تقدير الموظف .
- شهادات إنجاز .
- مناسبات خاصة .
- مكافآت نقدية .
- حوافز على شكل سلع .
- تواصل عبر البريد الإلكتروني/ النشرات المطبوعة .
- برامج تدريبية .
- مزايا حياتية/ عملية .
- أجر متغير .
- رحلات جماعية .
- رحلات فردية .
- مراهنات/ مسابقات .

دعم التكنولوجيا لبرامج التحفيز والتقدير:
Supporting Incentives and Recognition Programs with Technology.

يمثل الجانب المظلم في تلك البرامج ارتفاع تكلفة إدارة برامج التحفيز والتقدير . فعلى سبيل المثال ، مع وجود ما يزيد على 1000 مندوب مبيعات في بنك تينيسي Tennessee واجه البنك العديد من المشكلات في إدارة برامج تحفيز قوة العمل البيعية ، وكان على موظفي البنك تسجيل بيانات المبيعات يدويًا لكل واحد من الألف مندوب على جداول برنامج إكسل . وقد ذكر أحد الموظفين «أن العملية كانت كثيفة العمل بشكل يفوق الحاجة لذلك ، وأنها بدأت تخرج عن السيطرة» .

ولذلك ، فقد أصبحت الحوافز أكثر تعقيداً أيضاً ، فقد تزايد عدد الموظفين الذين يُمنحون الحوافز . وعلاوة على ذلك ، فإن نطاق السلوكيات التي يمكن أن يتقاضى الموظفون حوافز عنها قد امتد من التكلفة

الأفضل إلى خفض التكلفة ، إلى الرد ، على عدد أكبر من المكالمات كل ساعة . وأن متابعة أداء عشرات أو مئات المعايير من تلك النوعية ، ومن ثم حساب حوافز كل موظف ، يعد أمراً مستهلكاً للوقت بشكل واضح للغاية .

ويكمن الحل في أن شركات مثل Incentives Systems Inc تقدم دعماً أوتوماتيكياً متطوراً لإعداد ، ومراقبة ، ومكافأة ، وصيانة مثل تلك خطط الأجور . ويشير خبراء التعويض إلى هذا البرنامج باعتباره إدارة للحوافز بالشركة (EIM) . وكما يقول أحدهم فإن «برامج إدارة الحوافز بالشركة تجعل تخطيط وحساب وصياغة وإدارة خطط تعويض الحوافز أوتوماتيكياً ، وتمكن الشركات من تنظيم موظفيها وإعدادهم لتحقيق إستراتيجية وأهداف الشركة» .

وكذلك فإن إدارة برامج التقدير تمثل تحدياً ، فإن كانت الشركة تمتلك برنامج تقدير سنوي للموظفين ، قد يحتاج شخص ما (ربما من قسم الموارد البشرية) ، على سبيل المثال ، أن يصنف كتالوجاً بالجوائز ، ويوزعه ، ويتابع ما يحصل عليه أي موظف . وبالتالي يقوم الكثير من أصحاب الأعمال بالاعتماد على التوريد الخارجي لبرامج التقدير من قبل شركات متخصصة في الحوافز على الشبكة الإلكترونية باستخدام أعضاء جمعية الزمالة لمستشاري الإدارة "Hewitt Associates"موقع www.bravanta.com لمعاونة مديريها على تقدير الخدمة المتفردة للموظف من خلال منحه مكافآت محددة ، ولا يتحمل ذلك النظام الجانب الثقيل من العمل والمرتبط بإدارة الحوافز فحسب ، وإنما يجعل عملية تقدير الموظفين ، وقيامهم باختيار نوع المكافآت أمراً أيسر : حيث يقول مدير برنامج "Hewitt" تكون المنح جيدة وسهلة التنظيم على جهاز الحاسب . ونحن نُقيم القدرة على تحديث خيارات المنحة بسهولة ، لذا لا يصبح البرنامج راكداً . تمتلك شركة Texas Instrument برنامج "TI Mall" يساعد ذلك البرنامج مديري الأقسام الـ 102 بها في تقديم سلع ومنح سفريات فردية للموظفين الذين يبلون بلاء حسناً . ومن مواقع التقدير على شبكة الإنترنت ,netcentives.com, Salesdriver.com, bravanta.com, Premierchoiceaward.com incentivecity.com, Kudoz.com

ثانياً : حصر مزايا وعيوب النظم المختلفة لتحفيز رجال البيع

الطرق المستخدمة في تحفيز رجال البيع:

INCENTIVES FOR SALESPEOPLE

تعتمد خطط مكافآت رجال البيع بصفة أساسية على الحوافز في صورة عمولة المبيعات . ومع ذلك ، يحصل بعض رجال المبيعات على رواتب صرفه ، إلا أن أغلبهم يعتمدون على مزيج من العمولات والرواتب .

طريقة الراتب: Salary Plan

تدفع بعض الشركات لرجال البيع لديها راتباً ثابتاً (ربما مع بعض الحوافز العرضية في شكل منح ، جوائز ، مسابقات بيعية ، وما شابه) . وهناك حالات معينة يكون استخدام الراتب أمراً منطقيًا ومنها عندما تكون المهمة الأساسية تتضمن توقع (البحث عن عملاء جدد) ، أو عندما تتضمن تلك المهمة في الأغلب خدمة الحساب Account Servicing (مثل تقديم برامج تدريبية لرجال البيع عند الموزع أو في حالة الاشتراك في معارض التجار المحلية والوطنية) ، وهذا هو السبب في تأكيد الصناعات القائمة على التكنولوجيا مثل معدات الطيران والنقل على خطط رواتب رجال البيع .

وهناك مزايا وعيوب لطريقة الراتب الثابت في تحفيز رجال البيع . حيث إنها تجعل من اليسير تغيير نظام المناطق البيعية إلى نظام الحصص البيعية والعكس . وكذلك زيادة درجة ولاء رجال البيع للمنظمة . أما العمولات فهي تحول تأكيد وتركيز رجال البيع على العملية البيعية وحجم المبيعات بدلاً من التركيز على البحث عن عملاء جدد ، وتكريس نفسه لخدمة العملاء في الأجل الطويل . أما أهم عيوب طريقة الراتب الثابت ، أن ما يحصل عليه رجال البيع من رواتب لا تتناسب مع ما يحققونه من نتائج ، ولا شك أن هذا من شأنه قتل الحافز المحتمل عند أفراد قوة العمل البيعية ذي الأداء المرتفع وجعلهم غير متلهفين على العمل .

طريقة العمولة: Commission Plan

تقوم هذه الطريقة على أساس مكافأة رجال البيع وفقاً لما يحققونه من نتائج فحسب . ووفقاً لهذه الطريقة ، سيكون لدى رجال البيع الحافز الأكبر لبذل جهد أوفر لتحقيق نتائج أفضل . وفي نفس الوقت ، فإن هذه الطريقة تعمل على جذب الكفاءات المتميزة التي ترى أن الجهد هو السبيل الوحيد لمكافأة الفرد . بالإضافة إلى أن تكلفة المبيعات تتناسب مع حجم المبيعات ولا تظل ثابتة ، وهكذا فإن إجمالي تكاليف المبيعات الثابتة في الشركة تصبح أقل . وأخيراً تتسم تلك الطريقة بسهولة الفهم وإمكانية الحساب من قبل رجال البيع .

إلا أنه يترتب على تطبيق هذه الطريقة بعض المشكلات . ومنها أن رجال البيع سيتجهون للتركيز على العملية البيعية ، وعلى تحقيق الحجم الأكبر من الوحدات المبيعة ، وربما يستخفون أو يهملون المهام غير البيعية مثل خدمة صغار العملاء ، ويولون بعض العملاء عناية خاصة ، ويكنون لبيع مزيد من الوحدات ينجم عن استخدام هذه الطريقة وجود فروق واضحة بين ما يحصل عليه رجال البيع من عمولات ، الأمر الذي قد يُظهرها بمظهر عدم العدالة[1] . علاوة على ذلك ، فإن عمولات المبيعات تزداد بشكل ملحوظ خلال فترات الرخاء ، وتكاد تنعدم خلال فترات الكساد . بالإضافة إلى ذلك ، فإن الأداء البيعي مثله مثل

(1) كما أن الخطأ في تقدير المبيعات يمكن أن يؤدي إلى دفع عمولات عالية بدرجة مفرطة والدخول في دائرة الحاجة إلى تخفيض معدلات العمولات البيعية .

أي أداء لا يعكس الدافع فحسب ، وإنما يعكس المقدرة كذلك . لذا فإذا لم يمتلك الشخص المهارات البيعية ، فإن العمولات في حد ذاتها لا يمكن أن تحقق المبيعات . كما أن الخطأ في تقدير المبيعات يمكن أن يؤدي إلى دفع عمولات عالية بدرجة مفرطة ، وللدخول في دائرة تظهر الحاجة إلى تخفيض العمولات البيعية .

كما أن هناك عائقاً آخر يظهر مع البرامج التي تعتمد على العمولات فحسب ، وتتمثل في أن العمل دون وجود قدر كاف من الأمان المالي يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستقرار ، وهذا ما ذكره أحد مندوبي المبيعات في إحدى الدراسات قائلاً :

«إن أمضيت عطلة ، أو مرضت ، أو في حالة عدم التوفيق في عقد صفقة أخسر فيها مالاً . كيف يمكن لشخص أن يستمر في هذه الوظيفة طويلاً ! إنها مثل لعبة الترابيز في السيرك ، وألعبها دون أن تكون هناك شبكة أمان لالتقاطي إذا ما وقعت» .

ولقد شملت هذه الدراسة عدداً من رجال البيع الذين يحصلون على ما قيمته 100%من العمولات ، ومع هذا الموقف كان معدل دوران رجال البيع هو الأعلى . وكان معدل ترك العمل أقل كثيراً عندما كان رجال البيع يحصلون على مزيج من الراتب الأساسي والعمولات . إلا أن النتائج تعتمد إلى حد كبير على مهارات وشخصية رجل البيع . كما توحى تلك النتائج أن العمولات التي قد تصل نسبتها إلى 100%من العمولات يمكن أن تؤدي إلى تحقيق حجم مبيعات أكبر من خلال تركيز رجال البيع ذوي الإرادة القوية على تعظيم حجم المبيعات . ومع ذلك ، فإن تلك الطريقة يمكن أن تضعف وتحبط رغبة رجال البيع الأقل إرادة في البقاء والاستمرار في العمل (في بعض الأحيان ، بالطبع ، فإن مثل هذه النتائج هي في الحقيقة ما يرغب فيه صاحب العمل) .

وفي دراسة أخرى ، تم جمع بيانات من 214 مندوب مبيعات Business - to - Business وانتهت تلك الدراسة إلى أن فئة معينة من رجال البيع ، تستجيب بشكل إيجابي مع طريقة الراتب الثابت ، وأن هناك فئة أخرى منهم تستجيب بشكل إيجابي مع طريقة الحوافز .

الطريقة المركبة: Combination Plan

تعتمد معظم الشركات على استخدام الطريقة المركبة التي تجمع بين طريقتي الراتب والعمولة . عادة يكون المكون الأكبر من الراتب ، حيث أوضحت الدراسات أنه من الممكن تقسيم حافز رجال البيع ليشتمل على 70% راتب أساسي ، و30% عمولات . ولا شك أن مثل هذه التوليفة إنما تساهم في تخفيض درجة المخاطرة التي شعر بها رجال البيع (من عدم الحصول على أي شيء) ، وتحد من خطر خروج العمولات عن السيطرة من وجهة نظر الشركة .

إلا أن لهذه الطريقة مزايا وعيوب . ومن أهم مزاياها أنها تمنح رجال البيع أرضية لمكاسبهم ، وتمكن الشركة من تحديد نوعية الخدمات التي يمنح في مقابلها «مكون» الراتب لرجل البيع (مثل خدمة العملاء

الحاليين) ؛ وتظل الشركة تقدم الحافز مقابل الأداء المتميز . ومع أن عنصر أو مكون الراتب لا يرتبط بالأداء ، إلا أن صاحب العمل يقايض الحافز ببعض القيمة بشكل واضح . كما يعيب هذه الطريقة أنها معقدة ويصعب على رجال البيع فهمها .

ولا تكمن الصعوبة في طريقة الجمع بين الراتب والعمولة البسيطة ، وإنما في أن معظم تلك الطرق ليست بسيطة للغاية . فعلى سبيل المثال ، في طريقة «العمولة بالإضافة إلى مبلغ يسحب تحت الحساب» يتقاضى رجل البيع عمولات ، ويمكنه سحب مبلغ تحت حساب دخول أو مكاسب مستقبلية ليجتاز الفترات الأقل بيعاً من العام .

ويتشابه ذلك مع طريقة «العمولة بالإضافة إلى المنح Bonus» ، حيث يعتمد ما تمنحه الشركة لرجال البيع لديها في معظمه على العمولات ، إلا أنهم يحصلون كذلك على"Bonus" ، بسيط نظير أنشطة موجهة مثل بيع مفردات بطيئة التصريف (معدلات بيعها بطيئة) .

ويمكن توضيح تعقيدات الطريقة المركبة من خلال المثال التالي :

تتبع إحدى الشركات ثلاث خطوات في حساب مكافأة رجل البيع على النحو التالي :

الخطوة الأولي : إذا بلغ حجم المبيعات 18 ألف دولار في الشهر يحصل رجل البيع على الراتب الأساسي ، بالإضافة إلى 7% من مجمل الربح ، بالإضافة إلى نصف في المائة من إجمالي المبيعات .

الخطوة الثانية : إذا تراوحت المبيعات ما بين 18 ألفاً إلى 25 ألف دولار في الشهر ، يحصل رجل البيع على الراتب الأساسي بالإضافة إلى 8% من مجمل الربح ، ونصف في المائة من إجمالي المبيعات .

الخطوة الثالثة : إذا زادت المبيعات عن 25 ألف دولار في الشهر يحصل رجل البيع على 10% من مجمل الربح ونصف في المائة من إجمالي المبيعات .

وفي كل الحالات ، يتم دفع الراتب الأساسي لرجل البيع كل أسبوعين ، أما بالنسبة للعمولات الأخرى المرتبطة بإجمالي الأرباح وإجمالي المبيعات فتسدد كل شهر .

مكافآت المبيعات : Sales Awards : قد يحصل العاملون في مجال المبيعات على مكافآت خاصة متنوعة . فعلى سبيل المثال ، هناك شركة Metion ومقرها مدينة نيويورك ، وهي شركة تعمل في البنية التحتية للتجارة الإلكترونية ، والتي تطلق على برنامج مكافآت البيع لديها «الدائرة الداخلية» . فبعد تحقيق حصص بيعية محددة ، يحصل الثلاثون الأوائل من رجال البيع مع ذويهم المقربين على رحلة إلى جزيرة بارادايس في ألباهاما . وهذا البرنامج لا يعمل على تحفيز العاملين في مجال المبيعات فحسب ، لكنه كذلك يشجع الدعم الأسري لنجاح رجل البيع .

وكما أشرنا سلفاً ، يستخدم أصحاب الأعمال الشبكة العنكبوتية بشكل متزايد لدعم برامجهم في التحفيز . فعلى سبيل المثال ، تنفذ شركة Sales Driver ومقرها مدينة Maynard في ولاية Massa chusetts ، برنامجاً للتحفيز وفقاً للأداء البيعي ، عبر شبكة الإنترنت ، وتقوم تلك الشركة وغيرها بتدشين وتصميم برامج لتحفيز رجل البيع عبر الإنترنت ، ويمكن أن تساعد Sales Driver أي شركة تطلق حملة (Tem plate) في يوم واحد أو أقل . وباستخدام"Template" يستطيع المدير أن يختار من كتالوج يجمع 1500 مفردة عدداً من المكافآت ، ليحصل عليها قوة العمل البيعية ، والتسويقية ، نظراً لتحقيقهم الحصص المطلوبة منهم ، كل في مجاله .

تحديد الحصص البيعية: Setting Sales Quotas

هناك أمور عديدة لابد من أخذها بعين الاعتبار ، عند اختيار وتحديد الحصص البيعية ، ومنها :

معدل العمولة/ الحصة البيعية Commission Rate/Sales Quota : عند تعيين الحصص البيعية ، ومعدلات العمولة ، يرغب صاحب العمل في تحفيز النشاط البيعي ، ولكن مع تجنب أن تصبح العمولات مفرطة . ولسوء الحظ ، هناك اتجاه لتحديد معدل العمولة بشكل غير رسمي ، دون ما اعتبار للمدى الذي ينبغي أن تسهم به كل عملية بيعية في تغطية النفقات . حيث لابد أن يسهم جهد كل رجل بيع في تغطية نصيبه من النفقات الثابتة والنفقات المتغيرة ، وفي تحقيق أرباح الشركة ، ويشمل النفقات الثابتة الرواتب والمزايا الأخرى ، وكذلك نصيب الفرد من تكاليف شغله لمساحة في المكتب ، وكذلك المنافع والرواتب المقدمة لدعم هيئة الموظفين والإدارة . أما النفقات المتغيرة فتشمل رسوم خدمات التليفون ، ونفقات السفر . وعند حساب معدلات عمولة المبيعات ، لابد من ضمان أن ما يتبقى من قيمة المبيعات (بعد العمولات) يساهم كذلك في تحقيق الأرباح .

حصص بيعية مغلقة أم غير مغلقة Lock in or Not : تقليدياً ، يقترح الخبراء أن تكون الحصص البيعية ، وخطط تحفيز «مغلقة» على افتراض أن التغيرات المتكررة تقود الدافع والروح المعنوية . ولكن في نشاط الأعمال سريع التغير في الوقت الحالي لا ينصح عادة بمثل عدم المرونة تلك ، حيث يقول أحد الخبراء ، إن دورات حياة المنتج غالباً ما تكون بين ستة أسابيع إلى ستة أشهر . ولذلك ، فإن المداخل التقليدية لمعظم الخطط البيعية لا تتلائم مع سرعة التقدم في الوقت الحالي . لذا ينبغي أن «يصبح تنظيم المبيعات وما تؤكد عليه أكثر مرونة مما هو عليه الآن» وبالتالي تميل الشركات لمراجعة خطط تعويضات المبيعات وحصصها البيعية ، بشكل متكرر .

قائمة فحص ومراجعة A Checklist : من أجل حكم أفضل على فاعلية طريقة العمولة ، هناك مجموعة أسئلة لابد من طرحها ومنها :

- هل تم إعلام رجال البيع بالحصص البيعية في غضون شهر واحد من بداية الفترة؟

- هل يعلم رجال المبيعات بشكل دقيق كيف يتم تحديد تلك الحصص ؟
- هل هناك ربط بين المعلومات الصاعدة إلى أعلى (مثل التنبؤ بالمبيعات) وبين المتطلبات الهابطة إلى أسفل (مثل خطة النشاط بالشركة) .
- هل ينجح من 60 إلى 70% من رجال البيع في تحقيق أو الوفاء بحصصهم البيعية؟
- هل ينجح أصحاب الأداء المميز في تحقيق أهدافهم باستمرار؟
- هل هناك بوادر تحسن في أداء أصحاب الأداء المنخفض بمرور الوقت؟
- هل الحصص ثابتة طوال فترة الأداء؟ هل المرتجعات وإلغاء الحجوزات قليلة بشكل معقول؟
- هل تتجنب الشركة الدعاوى القضائية المرتبطة بالتعويضات؟
- هل يحقق 10% من رجال البيع أداء أعلى مما سبق أن حققوه؟
- هل يحقق من 5 إلى 10% من رجال البيع حجم مبيعات أقل من الحصص ، وهل يتلقون تدريباً مباشراً؟

مثال عن موزع سيارات : Auto Dealer Example تختلف العمولات باختلاف الصناعة ، لكن حينما نلقي نظرة على كيفية تحديد موزعي السيارات لمعدلات العمولة التي يحصل عليها رجال البيع لديهم ، يتضح لنا كيفية وضع تلك المعدلات لتحقيق أهداف معينة . تتراوح تعويضات رجال بيع السيارات من مبلغ العمولة تصل إلى 100% ، إلى راتب أساسي صغير ، بالإضافة إلى عمولة كنسبة من التعويضات الإجمالية . وعادة تعتمد العمولة على الربح الصافي من وراء بيع السيارة عند تسليمها للمشتري ، وهذا الأمر يشجع تماماً على إظهار نوع من السلوكيات عند رجل البيع يرغب موزع السيارات في تشجيعها . . فعلى سبيل المثال ، تشجع هذه الطريقة رجل البيع على مواصلة البيع على أساس سعر التجزئة ، والدفع بمنتجات ما بعد البيع مثل فرش الأرضية ، السترات التحتية ، والحليات الجانبية ، ومنبهات السيارات . كما يمكن لموزعي السيارات استخدام الحوافز قصيرة الأجل . فعلى سبيل المثال ، يمكن أن يُقدم لرجل البيع ما يطلق عليه "Spiff" وهو مصطلح يستخدمه موزع السيارات للتعبير عن منحة تحفيزية إضافية فوق العمولة ، مما يسهم في بيع المركبات بطيئة التداول .

ورغم أن طرق العمولات لا تزال سائدة في عالم توزيع السيارات ، إلا أنها لم تعد شائعة مثل ذي قبل ، حيث يستعيض الكثير من الموزعين عن العمولات بالراتب والـ Bonus . وهذا الأمر يعكس التأكيد المتنامي على مبدأ سعر واحد ولا تسعير مثيراً للشحنات ، كما يعكس الرغبة من جانب الموزعين على جعل عملية الشراء أقل توتراً . فعلى سبيل المثال ، منح أحد مديري المبيعات موظفي المبيعات لديه حق الاختيار ما بين الراتب والـ Bonus ، وما بين العمولة ، فاختار غالبيتهم النوع الأول في البداية ، ثم تحولوا إلى العمولة) ، وعند موزعين آخرين ، يعتمد تعويض رجال البيع ، على الرقم المبيع ، دون النظر للسعر ، فمثلاً ، يتقاضى رجل البيع ، 250 دولاراً لكل مركبة من أول عشر مركبات ينجح في بيعها كل شهر (سواء جديدة أو

مستعملة) ، وبمتوسط 63,000 دولار سنوياً . وآخرون يستبدلون الراتب والـ Bonus . ويقوم البعض بمراجعة الرواتب شهرياً ودفع Bonus . ابتداء من عملية بيع المركبة الثامنة . وآخرون يحددون الراتب على أساس متوسط المركبات المبيعة خلال ستة أشهر . وهؤلاء يعدلون الرواتب كل ثلاثة أشهر ، حتى يحصل رجل البيع على 30,000 إلى 85,000 دولار سنوياً بما في ذلك الـ Bonus .

الحوافز البيعية الاستراتيجية: Strategic Sales Incentives

يربط أصحاب الأعمال ؛ وعلى نحو متزايد ، بين عمولات المبيعات والمعايير الاستراتيجية غير البيعية . فمثلاً ، مكافآت شركة Procter & Gamble رجال المبيعات لديها (مستشاري العملاء) بمنحهم عمولات على أساس نجاحهم في مساعدة العملاء على تخفيض حجم المخزون لديهم ، وفي أنظمة سيبيل "Siebel" ، يعتمد ما نسبته حوالي 40% من حوافز كل رجل بيع على عوامل مثل مدى رضا العملاء عن الخدمة . ويقول نائب رئيس الشركة للخدمات التقنية «أعتقد أن موظفينا هم أفضل رجال بيع لدينا وبسبب ذلك ، هناك قيمة كبيرة لاستخدام هذا المعيار في مواجهة استخدام الحصص البيعية التقليدية» .

وقد كشفت دراسة حديثة حول فاعلية المبيعات أعدها مستشارو Waston Wyatt ، أن هناك العديد من الاتجاهات الحديثة في تعويضات المبيعات ، فقد تبين من عدة أمور أخرى أن رجال المبيعات في الشركات ذات الأداء المتميز :

- يتقاضون 40% أكثر من التعويضات الإجمالية في شكل أجر متغير مرتبط بالمبيعات (38% من إجمالي التعويض النقدي ، مقارنة بـ 27% لرجال المبيعات في الشركات ذات الأداء المنخفض) .
- يمتلكون ضعف الأسهم أو خيارات الأسهم ، أو أي أسهم عادية أخرى مقارنة بما يمتلكه نظراؤهم في الشركات منخفضة الأداء (36%مقابل 18%) .

وقد ذكرت نتائج الدراسة أيضاً أن نجاح رجال البيع ، يعكس أكثر من مجرد ممارسات عملية دفع الأجر . فعلى سبيل المثال ، نجد أن أداء رجال البيع في الشركات مرتفعاً :

- ينفقون 264 ساعة أكثر سنوياً على أنشطة المبيعات ذات القيمة العالية (مثل التوقع ، التنبؤ بالمبيعات ، القيام بمجموعة عروض للمبيعات ، وإنهاء الصفقات) بالمقارنة مع نظرائهم في الشركات منخفضة الأداء .
- يقضون وقتاً أكبر بما يعادل 40%سنوياً مع أفضل العملاء المحتملين (المرشحون لأن يكونوا على القمة) بالمقارنة مع رجال البيع ، في الشركات منخفضة الأداء .
- مقارنة برجال البيع ، في الشركات ذات الأداء المنخفض ، فإنهم يقضون وقتاً أقل بـ 25% في الإدارة ، مما يسمح لهم بتخفيض وقت أكبر للوصول إلى جوهر أنشطة المبيعات . مثل توقع الصفقات وإنهاء الصفقات البيعية . . إلخ .
- لديهم إدراك وفهم أوضح لإستراتيجيات وأهداف شركاتهم .

طرق التحفيز الجماعية: TEAM/ GROUP INCENTIVE PLANS

كيفية تصميم حوافز جماعية: How to Design Team Incentives

تعتمد الشركات بشكل متزايد على مفهوم الفرق لإدارة عملها . وبالتالي فهي بحاجة لطرق تحفيز تشجع فرق العمل ، وتركز انتباه أعضاء الفريق على الأداء . وهناك العديد من التسهيلات العالمية ، مثل تلك التي تستخدمها بعض شركات صناعة السيارات الكبرى ، والتي تعتمد بشكل مكثف في أغلبها على مفهوم الفريق ، وعلى الحوافز على مستوى المصنع ككل . وبمقتضى طرق التحفيز الجماعية ، أو على أساس الفريق يتم دفع حوافز للفريق استناداً إلى أداء الفريق ككل وليس كأفراد .

أما السؤال الذي يطرح نفسه هنا فهو كيفية مكافأة أداء الفريق ككل؟ . ويتمثل المدخل الأول في ربط المكافآت بمعيار عام للأداء الجماعي ، مثل «ساعات العمل الإجمالية لكل سيارة» ، وبذلك نتجنب الحاجة لوجود معيار دقيق للعمل بالقطعة والذي يتم وضعه هندسياً (في صورة عدد العجلات التي يتم تركيبها في الساعة ، على سبيل المثال) وقد وضعت إحدى الشركات مثل ذلك المعيار العام لفرقها . فإذا حققت الشركة 100% من أهدافها ، يتقاسم الموظفون نسبة 5% من قيمة الوفورات أو التحسن في الأداء (من وفورات تكلفة العمل) . وقد قسمت الشركة حصة الـ 5% على عدد الموظفين لحساب نصيب كل منهم . وإن حققت الشركة أقل من 100%من أهدافها تنخفض تلك النسبة . ووفقا للتقارير ، كانت نتائج تلك الطريقة في صورة تغيير اتجاهات الموظف ، وتركيز الفرق على الأهداف الاستراتيجية «رائعة» (ويستخدم أصحاب الأعمال الحوافز الجماعية كذلك لتحسين أداء أعضاء الإدارة العليا في المنظمات) .

المعايير الهندسية Engineered Standard : يضع البعض معايير إنتاج هندسية استناداً إلى مخرجات الفريق ، مثل عدد العجلات التي يتم تركيبها في الساعة . يمكن أن تستخدم ذلك المدخل معدل القطعة أو خطة الوقت المعياري ، لكن الأخيرة هي السائدة . ويحصل كل أعضاء الفريق على نصيب متساو من مجموع حوافز الفريق . أحياناً ، يرغب صاحب العمل في أن يدفع لكل أعضاء الفريق وفقاً لمعادلة أخرى . فمثلاً ، بدلاً من أن يدفع لكل فرد في الفريق على أساس ما أنجزه الفريق ككل ، فهو يدفع لكل فرد على أساس ما أنجزه أفضل فرد في الفريق . وقد يكون هذا الخيار الذي يبدو وكأنه عكس البديهة مفهوماً ، حينما يكون لدى صاحب العمل مبرراً ليعتقد أن طريقة التحفيز الجماعية الجديدة قد تحبط الدافع لدى الأفراد ذوي الأداء المميز في الفريق ، (والذين قد لا يشتهون أن يتقاضوا أجراً على أساس متوسط أداء الفريق) وبالتالي فقد أظهرت خطة التحفيز الجماعية في شركة Levi فشلها حينما وجد العمال أصحاب الأداء المرتفع أن مكافآتهم قد تقلصت فجأة إلى معدل متوسط أقل للفريق ككل .

مزايا وعيوب طريقة التحفيز على أساس الفريق:
Pros and Cons of Team Incentives

غالباً ما تكون حوافز الفريق مفهومة ومعقولة ، كما في الفرق التي تعمل في نشر الكتب وتجميع السيارات ، والفرق المسئولة عن إطلاق منتجات جديدة . ولا يعكس مستوى الأداء هنا فقط الجهود الفردية ، وإنما أيضاً جهود الفريق ككل . وتدعم طرق التحفيز الجماعية التخطيط ، والمساهمة في حل مشكلات العمل ، وضمان تحقيق التعاون والانسجام بين أفراد الفريق . وفي قارة أسيا عامة ، وفي اليابان خاصة ، فإن الاتجاه السائد هو مكافأة المجموعة أو الفريق – لتخفيض مشاعر الغيرة بين العاملين ، وفي نفس الوقت تجعل كل فرد في الجماعة مديناً بالفضل للآخرين ، وإشاعة روح التعاون داخل المنظمة . كما أن طرق التحفيز الجماعية تسهل من عمليات التدريب داخل العمل ، وذلك لأن كل عضو لديه اهتمام بأن يجعل الموظف الجديد فرداً يجيد التدريب بأسرع ما يمكن لمعاونته في القيام بالأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الفريق .

أما بالنسبة للعيوب التي تشوب الأخذ بطرق التحفيز الجماعية ، فتتمثل في أن ما يحصل عليه الفرد من عوائد لا يتناسب بالضرورة مع ما بذله من جهد شخصي في أداء وظيفته ، وكما حدث في شركة Levi's تسبب ذلك في قتل الدافع لدى العمال ذوي الأداء العالي . فالعمال الذين يتشاركون في حوافز الفريق لكن لا يبذلون الجهد الكافي (وهم من يسميهم الاقتصاديون «الركاب مجاناً») يمثلون مشكلة ذات علاقة بتلك الطريقة ، ويكمن الحل في أن يلتزم أعضاء الفريق كتابة بوضع أهداف الفريق قبل أهدافهم الشخصية ، وتحديد جزء من أجر كل عامل بناء على أدائه الفردي (وليس فقط على أداء الفريق ككل) وستصور لمحة «عندما تكون صاحب قرار» بعضاً من الحوافز التي يمكن للمشرف أن يستخدمها بسهولة .

ثالثاً : تعيين وتحديد خطط الأجور المتغيرة الأكثر شيوعاً على مستوى المنظمة ككل

نظم التحفيز على مستوى المنظمة ككل:
ORGANIZATIONWIDE INCENTIVE PLANS

وهي تلك النظم التي يتشارك فيها كل أو معظم الموظفين ، والتي ترتبط بوجه عام بمعيار ما بأداء الشركة ككل . وهي تسمى كذلك نظم الأجر المتغير ، وتشمل المشاركة في الأرباح ، تملك الموظفين لأسهم الشركة ونظام سكانلون ، ونظام المشاركة في الوفورات . ويمكن الإشارة لكل نظام من النظم السابقة على النحو التالي :

نظام المشاركة في الأرباح: Profit - Sharing Plans

يقضي نظام المشاركة في الأرباح بأن يحصل كل أو معظم الموظفين على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها الشركة . وانتهت إحدى الدراسات إلى أن هناك دليلاً كافياً على أن نظام المشاركة في الأرباح يعزز

عندما تكون صاحب القرار: *When You're on your Own*

الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المشرفون: *Incentives Supervisors can use*

من المرجح ألا يعتمد المدير التنفيذي على طرق التحفيز وحدها التي يطرحها صاحب العمل لتشجيع مرؤوسيه. حيث إن تلك الطرق قد لا تكون مكتملة للغاية، وهناك ببساطة الكثير والكثير من الفرص لتحفيز الموظفين يوميًا. وفيما يلي ثلاث خطوط إرشادية يجب اتباعها في هذا الإطار نعرضها فيما يلي:

(أولاً) إن أفضل الخيارات لتحفيز الموظفين هو في ذات الوقت أبسطها، وهو ضمان التأكد من أن الموظف لديه هدف قابل للتنفيذ، فإن هذا الهدف يلقي القبول من الموظف وليس معقولاً أو مفهوماً أن تحاول تحفيز الموظفين بطرق أخرى (مثل الحوافز المالية) إذا لم يعرفوا أهدافهم أو أنهم لم يوافقوا عليها. وقد وجد عالم النفس Edwin Locke وزملاؤه أن الأهداف المحددة التي تثير التحدي تؤدي إلى أداء أفضل للمهمة منه حينما تكون الأهداف محددة لكنها لا تمثل تحدياً، أو تكون أهدافاً غامضة، أو لا تكون هناك أهداف على الإطلاق. لذا من الواجب على المنظمات أن تضع أهدافاً جيدة البناء وبارعة، أي تكون محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وملائمة ولها توقيت محدد.

(ثانياً) إن تقدير المدير لإسهام الموظف يعتبر أداة تحفيزية بسيطة وفعالة. توضح الدراسات أن التقدير له تأثير إيجابي على الأداء سواء أكان منفردا أو صاحبته مكافآت مالية. فعلى سبيل المثال، أظهرت إحدى الدراسات، أن الجمع بين المكافآت المالية والتقدير ينتج عنه تحسن في الأداء تبلغ نسبته 30% في شركات الخدمات، وله ضعف تأثير استخدام كل نوع من المكافآت على حدة. وحينما أجرى قسم Minnesota للموارد الطبيعية دراسة حول التقدير، قال أكثر من ثلثي المستجيبين لهذه الدراسة، أنه من الضروري الاعتقاد بأن الآخرين يقدرون عملهم.

(ثالثاً) وكما أشرنا سلفاً، هناك مكافآت تعزيز إيجابية عديدة يمكن استخدامها يومياً بشكل مستقل عن خطط التحفيز في الشركة، ومنها:

- مهام مثيرة للتحدي.
- حرية الموظف في اختيار نوع العمل.
- توافر عنصر المرح في العمل.
- المزيد من المهام المفضلة للعاملين.
- لعب دور الرئيس عند غيابه.
- التناوب الوظيفي.
- القيام بدور في تقديم العروض أمام الإدارة العليا.
- تشجيع التعلم والتحسين المتواصل.
- تلقي التشجيع الوافر من الرؤساء.
- إتاحة الفرص لوضع أهداف خاصة.
- المديح للموظف.
- التعبير عن التقدير في مواجهة الآخرين.
- تقديم الشكر.
- جائزة لأفضل موظف خلال الشهر.
- الإطراءات الخاصة للموظف.
- توفير مكتب عمل أكبر.
- توفير مكان عمل أرحب.

الإنتاجية ويرفع من الروح المعنوية للعاملين ، لكن تأثيره على الأرباح غير مهم وضئيل ، عندما تقوم بتحليل تكاليف خطط الأجور .

الجدير بالذكر ، أن هناك أنماطاً عديدة لنظم المشاركة في الأرباح ، ففي النمط الأول والذي يأخذ الشكل النقدي Cash Plan يتم ببساطة توزيع نسبة معينة من الأرباح المحققة – (والتي تتراوح عادة ما بين 15 إلى 20%) – على الموظفين على فترات منتظمة تحددها الشركة . أما الشكل الثاني من نظم المشاركة في الأرباح ، فيطلق عليه نظام Lincoln في التحفيز ، والذي بدأ تطبيقه بشركة Lincoln للكهرباء والطاقة بولاية أوهايو ، وهو نظام معقد إلى حد ما ، حيث يعمل الفرد بنظام أجر القطعة ، على أن يتم توزيع الأرباح السنوية المحققة على العاملين – بعد خصم الضرائب وتوزيع نسبة 6% على المساهمين في شكل توزيعات أرباح وحجز احتياطي معين حسب مستوى كفاءتهم أو جدارتهم . كما يتضمن نظام Lincoln أيضاً مكافأة للعاملين الذين يتقدمون باقتراحات تحقق وفورات للشركة . هذا وقد حقق النظام نجاحاً ملحوظاً عند تطبيقه في معظم الشركات .

كما يوجد شكل ثالث لنظم المشاركة في الأرباح يطلق عليه نظام المشاركة المؤجل في الأرباح deferred profit - sharing plans . وبمقتضى هذا النظام ، يتم التحديد المسبق لنسبة من الأرباح يتم إيداعها بحساب كل موظف تحت إشراف قيِّم أو وصي ، ولا يحصل عليها الفرد إلا عند التقاعد ، ويتميز هذا النظام بمزايا ضريبية خاصة حيث تؤجل الضريبة على دخل الفرد ولا تسدد إلا عند تقاعده ، وبمعدلات منخفضة .

وقد وضعت شركة Home Depot برنامجاً لتقديم منح Bonus لكل عمالها ، ولقد بدأ العمل به عام 2003 ، حيث يتقاضى العاملون بالمتجر منحاً إذا حقق متجرهم أهدافاً مالية محددة . ومؤخراً ، وزعت الشركة إجمالي 90 مليون دولار على العاملين في عام واحد وفق خطتها لتحفيزهم .

نظام تملك العاملين لأسهم الشركة:
Employee Stock Ownership Plan (ESOP)

وهي خطة تحفيز على مستوى الشركة ، وبموجبها تقدم الشركة أسهمًا من أسهم رأس مالها ، أو قد توفر السيولة اللازمة لشراء تلك الأسهم لصندوق يؤسس لشراء أسهم الشركة للعاملين بها . وتقوم الشركة بهذا الإجراء سنوياً كنسبة من إجمالي التعويضات السنوية للموظف ، على ألا تزيد نسبة الأسهم المشتراة عن 15% من حجم التعويضات . ويحتفظ صندوق الاستثمار بتلك الأسهم في حساب الموظف إلى أن تتم إحالته للتقاعد ، (أو تركه للخدمة لأي سبب من الأسباب) ، على افتراض أن الموظف قد عمل لفترة طويلة في الشركة مما يمكنه من الحصول على حصة من أسهم الشركة[1] .

(1) أما خيارات الأسهم كما ستتم مناقشتها لاحقًا في هذا الفصل ، فيستطيع الموظف أن يتصرف فيها وفقًا لما يراه مناسبًا بالمقارنة مع صندوق التقاعد .

هذا ويترتب على نظام تملك العاملين لأسهم الشركة العديد من المزايا ، والتي من أهمها . إمكانية تخفيض الضرائب التي تدفعها الشركة لما يعادل القيمة السوقية العادلة للأسهم التى تحولت إلى الوصي أو القيِّم . كما يحق للشركة المطالبة بالإعفاء من الضرائب على التوزيعات من الأرباح التي تمت بناء على النظام تملك العاملين لأسهم الشركة ، بالإضافة إلى تأجيل المعاملة الضريبية للموظفين لحين قيام صندوق الاستثمار بإجراء توزيعات أرباح الأسهم عليهم ، وعادة ما يتم ذلك عند انتهاء خدمتهم بالشركة ، وعندئذ يكون معدل الضرائب أقل . ويسمح قانون أمان دخل التقاعد للموظف (ERISA) بالشركة بأن تقترض لضمان أسهم العاملين في صندوق الاستثمار ، وعندئذ يعتبر سداد القرض قبل حساب الضريبة وليس بعد حسابها حافزاً ضريبياً يشجع على استخدام مثل تلك الخطط .

بالإضافة إلى ما سبق ، فإنه يمكن النظر إلى نظام تملك العاملين لأسهم الشركة على أنه أداة فعالة في توفير الأموال التي يمكن الاعتماد عليها في شراء الشركات الصغيرة الأخرى . كما يمكّن هذا النظام المساهمين في الشركات المغلقة ، والتي تمتلك العائلة فيها فعلياً كل الأسهم من تنويع محفظة الاستثمار من خلال الاحتفاظ بعدد من الأسهم المملوكة لهم لدى صندوق الاستثمار بالشركة ، وشراء سندات أخرى قابلة للبيع والشراء لتحل محل تلك الأسهم .

وأخيراً ، تشير الدراسات والبحوث إلى أهمية الدور الذي يلعبه نظام تملك العاملين للأسهم في تطوير إحساسهم بالملكية والالتزام قبل الشركة ، وهم يفعلون ذلك جزئياً بسبب أن هذا النظام يوفر حوافز مالية متزايدة ، ويوجد الإحساس بالملكية ، ويعني مفهوم العمل كفريق . أما هؤلاء المسئولون عن صندوق الاستثمار – وعادة ، يكونون من المسئولين التنفيذيين في الإدارة العليا – ينبغي أن يكونوا شديدي الحساسية في تنفيذ مسئولياتهم الائتمانية تجاه ذلك الصندوق .

مثال لشركة Thermacore : يعد نظام المنح Bonus السنوية والمطبق في شركة Thermacore مثالاً لنظام تملك العاملين لأسهم الشركة . حيث إن جميع موظفيها وموظفي الشركة الأم DTX مرغوب فيهم من قبل الشركات الأخرى ، أما الجانب الفريد في ذلك البرنامج فهو أن جميع الموظفين يتقاضون نفس القدر من المنح بغض النظر عن إجمالي التعويضات ، أو الأقدمية ، أو المركز الوظيفي في الشركة . ويعتمد مبلغ المنح ، الإجمالي في تقديره ، على الدخل ما قبل الضرائب بعد طرح مبلغ كحد أدنى ضماناً لأصحاب الأسهم ، وعادة تصل نسبة ذلك الحد الأدنى إلى 15% من قيمة الأسهم العادية للشركة في بداية العام .

ويتم تحديد مقدار الدخل الذي يخصص للمنح Bonus من خلال :

1- ضرب دخل الشركة (مطروحاً منه نسبة 15% كضمان للأسهم العادية)

2- معدل نسبة منحة الموظف الذي يحدده مجلس المديرين والإدارة العليا .

وحينئذ **يحصل الموظفون الدائمون على حصة كاملة** ، ويتقاضى الموظفون الذين يعملون لجزء من الوقت حصة وفقاً لنسبة الوقت الذي يعملونه إلى وقت العمل الكلي . وفي إحدى السنوات ، كان معدل المنحة 12% ، وكانت الحصة الكاملة للمنحة لكل موظف تزيد على 1,300 دولار لكل موظف .

كما أن Thermacore لديها خطة تملك أسهم للعاملين ، فكل عام ، يصدق أصحاب الأسهم ومجلس المديرين على ما قيمته دولار من الأسهم لتقديمه للموظفين . فعلى سبيل المثال ، قد يقرر مجلس الإدارة طرح ما قيمته 100,000 دولار من أسهم الشركة ، ولا يستطيع أي موظف أن يكتتب في الأسهم بما يزيد عن 10,000 دولار . وحيث إن شركة Thermacore شركة خاصة ، لذا فإن عملية تداول الأسهم تتم داخل الشركة فقط . حيث تبيع الشركة الأسهم للموظفين مع نسبة تخفيض . تمتلك الشركة الحق الأولى في الرفض إن أراد موظف ترك العمل بالشركة أو بيع أسهمه . ويمكن أن يدفع الموظفون قيمة الأسهم إما نقداً أو عن طريق اقتطاع جزء من الراتب .

نظام سكانلون ونظم أخرى للمشاركة في الوفورات:

Scanlon and Other Gainsharing Plans

يتفق معظمنا على حقيقة مهمة ألا وهي أن السبيل الوحيد لضمان تحقيق التزام الموظف نحو الشركة هو إحداث نوع من التزامن بين أهداف الشركة والأهداف الفردية لموظفيها - وذلك يضمن أن يكون هناك توافق بين هاتين المجموعتين من الأهداف ، وذلك يتم من خلال تبنى أهداف الأفراد ، كما يتبنى العاملون أهداف المنظمة . وقد اقترح الخبراء آليات كثيرة لتحقيق تلك الحالة الرومانتيكية ، إلا أن أهم هذه النظم التي نجحت في تحقيق مثل هذا التوافق نظام سكانلون في التحفيز . والذي ابتكره Joseph Scanlon عام 1937 وهو موظف في اتحاد عمال الصلب . ومازال هذا النظام شائعاً حتى اليوم .

ولقد **حقق نظام سكانلون تقدماً ملحوظاً** ، بالأخذ في الاعتبار أن 70عاماً قد انقضت منذ انطلاقه ، **ويتسم هذا النظام بخمس ملامح أساسية وهي** :

- تبني فلسفة التعاون Philosophy of Cooperation : وتفترض هذه الفلسفة أن كلاً من المديرين والعمال يجب أن يتخلصوا من مواقف «نحن» و«يهم» والتي تمنع الموظفين من تطوير إحساسهم بروح الملكية في الشركة وتثبط هممهم .
- تحديد الهوية Identity : وهذا يعني أنه لكي تتركز عملية تحقيق احتواء الموظف وتكون في محور الاهتمام ، فإنه ينبغي على الشركة أن تصيغ وبوضوح رسالة الشركة ، وغايتها ، كما يجب أن يعي الموظفون جيداً كيفية جريان النشاط في الشركة بشأن العملاء ، والأسعار ، والتكاليف .

- ضرورة توافر عنصر الكفاءة Competence : حيث يقول ثلاثة من الخبراء إن هذا النظام ، وبوضوح يتطلب توافر مستويات عالية من الكفاءة لدى جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية ، مما يتطلب أن تتسم عمليتا الاختيار والتدريب بالدقة والحرص .
- وجود نظام للاحتواء Involvement System بين مختلف المستويات الإدارية ، ويتحقق ذلك من خلال إعداد مستويين من اللجان ، الأول يتعلق بتشكيل لجان على مستوى الإدارات والأقسام تتلقى مقترحات العاملين فيما يتعلق بأية تحسينات في العمل والأداء والتي تتولى بدراستها وتصعيد المناسب منها إلى لجان للمستوى الإداري الأعلى ، والذي بدوره يقرر ما هي المقترحات الواجب تنفيذها .
- إعداد صيغة ملائمة للمشاركة في المنافع والوفورات Sharing of benefits formula ، حيث يشارك العاملون في أية منافع أو وفورات تتحقق من وراء ما قدموه من مقترحات ، فلو تم تنفيذ أحد المقترحات وحقق نجاحاً ملحوظاً ، فإن العاملين عادة ما يتشاركون بنسبة 75%من تلك الوفورات التي تحققت .

مثال توضيحي:

فبفرض أن النسبة المعتادة لتكلفة الأجور الشهرية إلى المبيعات كانت 50% (فإذا ما كانت قيمة المبيعات 600,000 دولار ،فإن تكلفة الأجور عندئذ تبلغ 300,000 دولار) ، وبفرض أن الشركة قد نفذت بعض مقترحات العاملين ، وترتب على الأخذ بها تخفيض تكلفة الأجور إلى 250,000 دولار في الشهر ، في الوقت الذي بلغت فيه قيمة المبيعات 550,000 دولار . عندئذ نجد أن الوفر في التكاليف يبلغ حوالي 25,000 دولار ، لأن تكلفة الأجور من المفروض أن تبلغ 50%من قيمة المبيعات أي 550,000× 50%= 275,000 دولار . إذن مقدار الوفر في التكاليف = 25,000=275,000-250,000 دولار توزع كالتالي :

75% على العاملين = 25000× 75%=18750 دولار

25% للمنظمة = 25000× 25%= 6250 دولار

ولكن في الواقع العملي عادة ما يتم تجنيب نسبة 25%من نصيب العاملين كاحتياطي يوزع في الشهور التي تزداد فيها تكلفة الأجور عن التكلفة المعيارية .

نظام المشاركة في الوفورات: Gainsharing Plans

يُعد نظام سكانلون نسخة مبكرة لما نسميه اليوم نظام المشاركة في الوفورات ، وبمقتضى هذا النظام ، ينهمك معظم أو كل الموظفين في جهد مشترك لتحقيق الأهداف الإنتاجية للشركة ، مع توزيع المكاسب المتولدة عن وفورات التكاليف بين الموظفين والشركة . وعلاوة على نظام سكانلون ، فإن نظام المشاركة في الوفورات الشائع يتضمن نظامي Rucker and Improshare .

ويتمثل الاختلاف الرئيس بين تلك الأنظمة في المعادلة التي يستخدمها أصحاب الأعمال لتحديد منح الموظفين Bonuses ، حيث تقسم معادلة سكانلون نفقات الرواتب وفقاً لقيمة المبيعات الإجمالية (وأحياناً ، وفقاً للمبيعات الإجمالية بالإضافة إلى الزيادات في قيمة المخزون) . أما نظام Rucker فيستخدم معادلة القيمة المضافة ، وبموجبها يقسم صاحب العمل القيمة المضافة عن الفترة (صافي المبيعات مطروحاً منه تكلفة المواد والإمدادات والخدمات) على نفقات الأجور الإجمالية . أما وفقاً لخطة Improshare تعتمد المنحة Bonus في الأساس على الفرق بين عدد ساعات العمل التي ينبغي أن تنفق خلال الفترة ، مقارنة بعدد ساعات العمل الفعلية وتستخدم غالبية الشركات نسخاً مصممة خصيصاً لها من تلك النظم .

خطوات تنفيذ نظام المشاركة في الوفورات : Implementing a Gainsharing Plans

يمر تطبيق نظام المشاركة في الوفورات بثماني خطوات أساسية هي :

1- وضع الأهداف العامة للخطة مثل زيادة الإنتاجية أو تخفيض تكاليف العمل .

2- وضع مقاييس محددة للأداء ، وعلى سبيل المثال ، استخدام مقياس الإنتاجية مثل نصيب الوحدة المنتجة من ساعات العمل . أو المقاييس المالية مثل العائد على الأصول .

3- توضح المعادلة المالية ما هو نصيب الموظفين من المكاسب؟ ، ففي مثال سكانلون السابق ، يحصل الموظفون على 75% من المكاسب .

4- تحديد أسلوب توزيع وتقسيم نصيب الموظفين من المكاسب . فقد يتم توزيعها بنسب متساوية من الأجر ، أو بحصص متساوية ، ومع ذلك تعدل بعض الخطط المكافآت على أساس من الإسهامات الفردية .

5- تحديد شكل السداد والتي عادة ما يأخذ الشكل النقدي ، وفي بعض الأحيان قد يكون في شكل أسهم عادية .

6- تقرير الفترة الزمنية التي سوف تتخذ كأساس لتوزيع المنح Bonuses ، وتتجه الشركات إلى حساب المقاييس المالية . فمعظم المقاييس الحالية تحسب بشكل سنوي ، أما مقاييس إنتاجية العمل فتحسب على أساس ربع سنوي أو شهري .

7- تطوير الدعم المناسب للنظام ، وفي الأغلب الأعم يتم ذلك من خلال تكوين اللجان الموجهة ، وعقد لقاءات دورية ، ووضع نظام لتلقي الاقتراحات من العاملين والاهتمام بوجود منسقين للعمل ، وتكوين فرق عمل لحل ما قد ينشأ من مشكلات أثناء التنفيذ ، وتكوين لجان في الأقسام ، ووضع برامج تدريبية ، وخطابات تتضمن الإنجازات ، وتوفير مستمعين داخليين وخارجيين ، (لاحظ أن نظام سكانلون وRucker يتضمنان عناصر لاحتواء الموظف ، بينما لا يتضمن نظام Improshare تلك العناصر) .

8- وضع النظام موضع التنفيذ .

وكمثال ، بفرض أن أحد الموردين يرغب في تحسين مستوى الجودة ، ولتحقيق ذلك ، فإنه يجب ترجمة هذا الهدف في شكل مردودات مبيعات أقل ، ونسبة تالف وعادم منخفضة ، ومن ثم أرباح أعلى . وتشير البيانات الماضية إلى وجود تالف وعادم قيمته 200,000 دولار مما يشكل نسبة 2% من قيمة الإنتاج التي بلغت 10 ملايين دولار . هذا وقد أبلغت الشركة موظفيها أنه إذا انخفضت نسبة التالف إلى (1%) من قيمة الإنتاج خلال الشهر القادم فسوف تقتسم الوفر وقدره (1%) مناصفة مع العاملين ، بعد احتجاز نسبة بسيطة من تلك الوفورات كاحتياطي لمواجهة حالات ارتفاع نسبة التالف والعادم عن (2%) في بعض الشهور . تعلن الشركات عن المكافآت شهرياً ولكنها توزعها على أساس ربع سنوي (أو ربما شهور زيادة أو أقل) .

وتوحي النتائج الحالية التي أفرزتها جهود متنوعة في المستشفيات والمصانع أن نظام المشاركة في الوفورات يمكن أن يحسن مستوى الإنتاجية ، ومستوى الرعاية الصحية ، ويقلل من الشكاوى ، لكنه يستلزم كذلك تكاليف باهظة لتنفيذه .

خطط الأجر المتغير المحفوفة بدرجة مخاطرة: At-Risk Variable Pay Plans

ويُطلق عليها أحياناً خطط المشاركة ذات المخاطرة ، وهي خطط تفرض جزءاً من الأجر الأسبوعي أو الشهري أو السنوي للموظف للمخاطرة بعدم صرفه عندئذ . إذا حقق الموظفون أهدافهم أو تجاوزوها ، فإنهم لا يستردون فقط ذلك الجزء من الأجر الذى تم احتجازه ، وكان عرضة لعدم صرفه ، وإنما يحصلون أيضاً على حافز آخر . ولكن إن أخفق هؤلاء الموظفون في تحقيق أهدافهم ، فإنهم يفقدون جزءاً من أجرهم المعتاد . ولقد وضعت شركة Dupont مثل هذه الخطط ، وكانت نسبة ذلك الجزء الذى يتم احتجازه(6%) من الأجر . وحينئذ يكون بمقدور الموظفين تحقيق وقبض راتبهم المعتاد بكامله ، أو ما يفوق ذلك الراتب إذا حقق قسمهم الأهداف المالية المحددة له سلفاً .

رابعاً : وصف الطرق الأساسية المستخدمة في تحفيز المديرين والإدارة التنفيذية

الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين والإدارة التنفيذية:

INCENTIVE FOR MANAGERS AND EXECUTIVES

يلعب المديرون دوراً محورياً في تحقيق ربحية الأقسام الرئيسة والشركة ككل . ولذلك فإن معظم الشركات تولي اهتماماً كبيراً لمسألة كيفية تحفيزهم ، ويحصل معظم المديرين على حوافز في كل من المدى القصير والمدى الطويل ، بالإضافة إلى رواتبهم . حيث يعتمد نحو 96% من المنظمات على المكافآت قصيرة الأجل ، والتي تأخذ شكل المدفوعات النقدية ، في حين يعتمد نحو 48% من الشركات على الحوافز طويلة الأجل مثل خيارات الأسهم . ويهدف النوع الأخير من الحوافز إلى تحفيز ومكافآت الإدارة عن النمو الذى تحققه الشركة في الأجل الطويل ، وكذلك عن ازدهارها وعن القيمة التي حققها أصحاب الأسهم بالنسبة

للشركات الناضجة تكون نسب الراتب الأساسي للإدارة التنفيذية والحوافز قصيرة الأجل والحوافز طويلة الأجل ، والمزايا الإضافية هي 60% ، 15% ، 15% ، 10% على التوالي . أما بالنسبة للشركات التي ما زالت في مرحلة النمو ، قد تكون النسب كالتالي 40% ، 45% ، 25% ، 10% على التوالي . كما أن نحو 69% من الشركات لديها حوافز قصيرة الأجل ، كما تشير إحدى الدراسات ، وبرغم ذلك ، فإن ثلث هذه الشركات تقريباً يعتبر تلك الحوافز قصيرة الأجل غير فعالة في تعزيز أداء الموظف . وسنلقي نظرة حول كل من الحوافز قصيرة الأجل ، والحوافز طويلة الأجل .

نظم الحوافز قصيرة الأجل: (المنح "Bonus" السنوية):

Short Term Incentives; The Annual Bonus

كما أشرنا سلفاً ، تعتمد معظم المنظمات على المنح السنوية في تحفيز المديرين والتنفيذيين على أدائهم في الأجل القصير .

إن المنح قصيرة الأجل ، قد ينجم عنها زيادة أو نقص في إجمالي الأجر بنسبة لا تقل عن 25% .

ومن المهم هنا التنويه إلى وجود ثلاث قضايا أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند استخدام نظم الحوافز قصيرة الأجل وهي :

الجدارة أو الأهلية Eligibility : تحديد الفرد الجدير بالحصول على المكافآت قصيرة الأجل ، حيث تغطي هذه المكافآت نطاقاً واسعاً من المديرين ، شمل من هم في المستويات الإدارية العليا والدنيا . وتعتمد الشركات في تحديد جدارة أو أهلية المدير على مزيج من العوامل التالية : المستوى والمسمى الوظيفي ، والأجر الأساسي ، وبعض الاعتبارات التقديرية . وتعتمد بعض الشركات في تحديد الجدارة أو الأهلية على المستوى الإداري للوظيفة أو المسمى الوظيفي . والبعض الآخر يعتمد فقط على مستوى الأجر الأساسي مثل الوظائف الحاكمة ذات تأثير يمكن قياسه على الأرباح .

هذا ويتأثر مقدار ما يحصل عليه المديرون من مكافآت سنوية بالمستوى الإداري ، حيث يحصل مديرو الإدارة العليا على قدر أكبر من المنح السنوية ، فالمدير الذي يحصل على راتب يبلغ 150.000 دولار ربما يستطيع أن يحصل على ما قيمته 80% من هذا الراتب كمنحة Bonus سنوية . أما المدير الذي يتقاضى 80.000 دولار كراتب سنوي ، فإنه ربما يتمكن من الحصول على 30% منه كمنحة إضافية . وبنفس الطريقة ، نجد أن المشرف قد يكون قادراً على أن يحصل على منحة سنوية تصل إلى 15% من راتبه الأساسي . وبذلك نجد أن هناك تصنيفًا للمكافآت ، قد يكون 45% من الراتب الأساسي للمديرين وللتنفيذيين ، 25% للمديرين في المستويات المختلفة ، و12% للمشرفين .

حجم الأموال المخصصة كحوافز Fund Size : يجب على صاحب العمل تحديد حجم الاعتماد المالي المخصص للصرف على المنح السنوية ، وهناك في هذا الصدد طرق عديدة ، فبعض الشركات قد تستخدم صيغة عدم الاقتطاع ، ولكنها تستقطع نسبة مئوية محددة عادة من الدخل الصافي للشركة ، أما الشركات الأخرى فقد تستقطع بشكل دوري ، نظراً لأنها تفترض أن ذلك الاعتماد المالي لن يتم فتحه وضخ الأموال فيه ، إلا بعد تحقيق الشركة لمستوى معين من النتائج .

وبعض الشركات لا تستخدم صيغًا على الإطلاق ، وإنما تتخذ القرار بحرية ، وتعتمد في ذلك التحديد للاعتماد المالي على أساس أسس تقديرية بشكل كامل .

ليست هناك قواعد محكمة وثابتة فيما يخص حصة الأرباح الواجب استقطاعها لتمويل ذلك الاعتماد المالي . فعلى سبيل المثال ، فأحد البدائل هو احتجاز القدر الأدنى من الأرباح وليكن 10% يخصص لحماية استثمارات وحقوق حملة الأسهم ، ثم استقطاع نسبة ولتكن 20% تمنح للمديرين تحسب من الربح التشغيلي للشركة قبل الضرائب لتمويل ذلك الاعتماد المالي ، فإذا كان الربح التشغيلي 200.000 دولار (بعد حجز نسبة 10% كمخصص لحملة الأسهم) ، فإن حجم الاعتماد المالي المخصص لمنح الإدارة سيكون 20% من مبلغ بـ 200.000 دولار أو ما قيمته 40.000 دولار . وهناك صيغ توضيحية أخرى منها :

1- نسبة 12% من الأرباح الصافية بعد اقتطاع نسبة 6% من رأس المال الصافي .

2- نسبة 10%من مبلغ زيادة الدخل الصافي عن نسبة 5% من قيمة الأسهم العادية في الشركة .

المكافآت الفردية Individual Awards : تتمثل المهمة الثالثة في تحديد المكافآت الفردية الواقعية أو الفعلية ، حيث يتم تحديد المنح المستهدفة أيضًا الحد الأقصى للمنحة ، وربما تصل إلى ضعف المنحة المستهدفة لكل فرد جدير بها . ومن ثم تعكس المنحة الفعلية أداء الفرد ، وتقوم الشركة بحساب معدلات الأداء لكل مدير ، وتحسب التقديرات الأولية للمنحة الإجمالية ، وتقارن المبلغ الإجمالي المطلوب بحجم الاعتماد المالي المتاح . وإن كانت هناك ضرورة تقوم الشركة بتعديل تقديرات المنحة الفردية . أما القاعدة الأساسية في هذا الصدد ، فهي أن المديرين المميزين يجب أن يحصلوا على المنحة المستهدفة على الأقل ، أما المديرون ذوو معدل الأداء بهامش ، فيجب أن يحصلوا – في أفضل الأحوال – على منحة أقل من المتوسط ، أي أن يحصل المديرون المتميزون على المبالغ التي تم اقتطاعها من المديرين ذوي الأداء الهزيل .

ولكن يثار هنا تساؤل : هل سيحصل المديرون على المنح بناءً على مستوى الأداء أم مستوى أداء الشركة أم الاثنين معًا؟ عادة ما تربط الشركات بين منح الإدارة التنفيذية العليا بالنتائج الإجمالية للشركة (أو نتائج الأقسام إذا كان المدير التنفيذي يدير قسماً رئيساً) . ويبدو ذلك الأمر منطقيًا إلى حد كبير ، لأن نتائج الشركة إلى حد ما تمثل نتائج هؤلاء المديرين . ولكن كلما تدرجنا لأسفل عبر المستويات الإدارية ، نجد أن مساهمة المدير في تحقيق أهداف الشركة تبدأ في الانخفاض . وبناء عليه ، فإن مستوى أداء المشرفين ورؤساء الأقسام الوظيفية يعد من أفضل العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير حجم المنح المقدمة لهم .

ومن ناحية أخرى ، فإن العديد من الخبراء يؤكدون على أهمية الأخذ في الاعتبار مستوى الأداء الفردي والتنظيمي في تقدير حجم منح المديرين والتنفيذيين في الأجل القصير . وفي هذا الصدد يوجه العديد من الطرق لعل من أبسطها طريقة المكافأة المجزأة Split Award Method ، والتي بمقتضاها تتم تجزئة المنحة إلى جزءين ، الأول : ويعتمد على الجهد الفردي ، والثاني : يعتمد على مستوى الأداء الكلي للمنظمة . فالمدير قد يكون مؤهلاً للحصول على منحة قدرها 10.000 دولار عن الأداء الفردي ، ولكنه يحصل فقط على 2.000 دولار في نهاية العام ، اعتماداً على التقييم الفعلي لأدائه الفردي . ولكن قد يحصل ذلك الفرد على مكافأة ثانية قدرها 3.000 دولار ، اعتماداً على أرباح الشركة السنوية .

هذا ومن أهم العيوب المترتبة على استخدام هذا المدخل ، أنه يسمح بحصول الأفراد ذوي الأداء المنخفض أو الهامشيين على الكثير ، على سبيل المثال : قد يحصل شخص ما على منحة اعتماداً على مستوى أداء الشركة ، حتى ولو كان أداؤه متوسطًا . وإحدى الطرق لتجنب هذا الأمر ، تتمثل في استخدام الأسلوب المضاعف ، أي بكلمات أخرى المنحة محصلة من الأداء الفردي والجماعي . وكما هو مبين بالجدول رقم (12-2) ، يتم ضرب المنحة المستهدفة في (1.00 أو 0.80 أو صفر) إن كان أداء الشركة ممتازاً ، وكان أداء الفرد ممتازاً ، أو جيداً ، أو مقبولاً ، أو ضعيفاً) . وهنا لا يحصل المديرون ذوو الأداء الهزيل/ الضعيف حتى على المنحة التي تحسب اعتماداً على أداء الشركة .

جدول رقم (12-2) استخدام الأسلوب المضاعف لتحصيل المنحة

الأداء الفردي (وزن نسبي تقديري 5%)	أداء الشركة (وزن نسبي تقديري 5%)			
	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
ممتاز	1.0	0.90	0.80	0.70
جيد	0.8	0.70	0.60	0.50
مقبول	0.00	0.00	0.00	0.00
ضعيف	0.00	0.00	0.00	0.00

نظم الحوافز طويلة الأجل: Long-Term Incentives

تستهدف نظم الحوافز طويلة الأجل تحفيز ومكافأة المديرين عما حققوه من معدلات على المدى الطويل بالشركة بالشكل الذي يدعم النظرة طويلة الأجل فيما يتخذونه من قرارات . لو تم الاقتصار على نظم الحوافز قصيرة الأجل ، فإن المديرين ربما يقطعون عملية صيانة الآلات والمعدات بهدف زيادة وتطوير الربحية في الأجل القصير . وعلى سبيل المثال ، فإن هذا التكتيك قد يناسب الشركة بعد عامين أو ثلاثة . ولكن الحوافز طويلة الأجل ، تعد أيضًا بمثابة «قيود ذهبية» . فهي تشجع المديرين التنفيذيين على البقاء في الشركة من خلال إتاحة الفرصة لهم لجمع رأس مال (عادة خيارات لشراء أسهم الشركة) والتي يتمكنون فقط من تحويلها إلى نقود بعد عدد معين من السنوات ، وتتضمن أكثر نظم الحوافز طويلة الأجل شيوعًا النقود ، الأسهم ، وخيارات الأسهم ، وحقوق تقدير الأسهم ، وأسهم الشبح .

خيارات الأسهم Stock Options : يعد أكثر نظم التحفيز طويلة الأجل شيوعًا ، والتي تعطي الحق للمدير في شراء عدد معين من أسهم الشركة بسعر معين خلال فترة زمنية معينة . وحينئذ يأمل المديرون في التربح من خلال استخدام ذلك الخيار في شراء الأسهم في المستقبل بسعر اليوم . فالافتراض الأساسي هو أن أسعار الأسهم سترتفع في المستقبل ، ولكن للأسف فإن هذا الأمر يعتمد جزئيًا على العديد من الاعتبارات التي تخرج عن نطاق سيطرة المدير مثل الظروف الاقتصادية العامة ، وأحوال السوق . فحينما هبط سوق أسهم الإنترنت منذ عدة سنوات ، أدرك الكثير من المديرين أن خياراتهم قد غرقت «تحت الماء» ، وعندئذ اضطرت الكثير من تلك الشركات إلى الاندفاع نحو تحسين خطط تحفيز المديرين . وقد قارنت إحدى الدراسات أداء 229 من شركات «الاقتصاد الجديدة» التي تطرح خيارات شراء الأسهم من نوع (Broad - Based Stock Options) مع نظرائها من الشركات التي لا تقدم خيارات أسهم ، فكانت عوائد أصحاب الأسهم في الشركات التي طرحت خيارات أسهم أعلى من تلك العوائد في الشركات التي لم تطرح مثل تلك الخيارات .

أما المشكلة المزمنة بالنسبة لخيارات الأسهم ، هي أن الشركات عادة ما تستخدمها لمكافأة المديرين ، وحتى لأولئك المديرين ذوي الأداء الباهت . وبالتالي فإن هناك اتجاهاً نحو استخدام خيارات الأسهم التي ترتبط بشكل واضح بأهداف معينة . فعلى سبيل المثال ، هناك خيارات الأسهم ذات المؤشرات ، حيث يتقلب سعر خيار الأسهم مع أداء مؤشر ، وليكن السوق . ومن ثم إذا كان أداء سهم الشركة ليس بأفضل من المؤشر ، تكون خيارات أسهم المدير لا قيمة لها . أما مع الخيارات ذات السعر الاستثنائي ، سيكون سعر تداولها أعلى من سعر إغلاق السهم في تاريخ التحويل ، لذا لا يمكن للمدير التنفيذي أن يحقق ربحًا من وراء خيارات الأسهم إلا إذا حققت الأسهم مكاسب لها مغزاها .

مشكلات خيارات الأسهم Stock Option Problems : بدأت الشركات في عدم التأكيد على خطط خيارات الأسهم ، للعديد من الأسباب ، حيث يعتقد الكثيرون أن خيارات الأسهم مسئولة جزئيًا عن تحفيز قرارات إدارية محل التساؤل والمساعدة على إثارة فضائح لشركات عديدة في السنوات القليلة الماضية . ومؤخرًا ، كان على الشركات توضيح السبب في أنها غالبًا ما تؤرخ منح خيارات الأسهم بتواريخ سابقة ، وبالتالي تمكن بعض التنفيذيين من تحقيق مكتسبات خيارات أسهم في توقيت جيد . علاوة على ذلك ، لا تتعامل معظم الشركات مع خيارات الأسهم التي تمنحها كمكافأة على أنها نفقة (لذا ، فبينما تكون خيارات الأسهم إلى حد كبير جزءاً من تعويضات كل مدير ، إلا أن تكلفتها لا تظهر كنفقات في القوائم المالية للشركات) . وفي الوقت الحاضر ، يعني الإصلاح التنظيمي أن عدداً أكبر من الشركات بدأ يعتبر خيارات الأسهم كنفقات . وإلى حد ما ، فإن ذلك يقلل من انجذاب الشركات نحو تقديم الخيارات كمكافآت . وكما يصرح أحد مستشاري التعويضات «الحقيقة بأن ذلك الأمر يكلفهم شيئًا ما الآن يعني أن عليهم القيام بمزيد من تحليل التكلفة/ العائد لبيان ما إذا كان تصميم (خطة تعويضات) سيعود عليهم بأفضل عائد على الدولار» .

أخيرًا ، يمكن أن يكون وجود العديد والعديد من خيارات الأسهم أمرًا جيدًا ، «حيث إن التنفيذيين من أصحاب العدد الكبير من خيارات الأسهم لديهم حوافز إضافية لمباشرة استراتيجيات أكثر مخاطرة» توفر لهم خياراتهم حافزًا نحو تحقيق نتائج مذهلة ، لكن نظرًا لأنهم لم يشتروا الأسهم فعليًا حتى الآن ، فإنهم في الحقيقة لم يجازفوا بأموالهم الخاصة . ويكمن الحل في إعداد خطة تفرض على من تسلم خيارات الأسهم أن يقوم بتحويل تلك الخيارات إلى أسهم بشكل سريع .

خيارات الأسهم ذات الأساس العريض Broad-Based Stock Options : وهي خطط للموظفين ذوي التأثير المحوري على أداء المنظمة مثل أعضاء الإدارة العليا ، والتي يمكن أن تحقق ارتفاعًا محسوسًا في قيمة أسهم الموظف . وعلى الجانب الآخر ، تتجه المزيد من الشركات في الوقت الحالي لتطبيق خطط خيارات الأسهم ذات الأساس العريض ، والتي تكون نسبة التقدير المحتملة فيها زهيدة ، ولكن يمكن أن يشارك فيها كل أو بعض الموظفين . إن الفكرة الأساسية هنا هي أن معظم أصحاب الأعمال يعتمدون على موظفين محفزين داخليًا ، ومتمكنين Empowered, self-motivated ، وذلك من خلال زيادة إحساس العاملين بأنهم شركاء في ملكية المنظمة .

قوة العمل الجديدة: ***The New Workforce***

الحوافز طويلة الأجل للمديرين فيما وراء البحار:
Long-Term Incentives for Overseas Executives

إن وضع مجموعة من طرق تحفيز طويلة الأجل للمديرين العاملين بفروع الشركات الأمريكية فيما وراء البحار ، إنما يمثل مشكلة كبيرة ، خصوصًا بسبب المعاملة الضريبية . فمثلاً ، من غير المألوف أن يدفع المدير ضرائب قدرها 40.000 دولار على دخل محقق من خيارات الأسهم قيمته 140.000 دولار إن كان يعمل في الولايات المتحدة الأمريكية .

ومع ذلك ، فإن حصل الشخص على نفس ذلك الدخل وهو يعمل فيما وراء البحار ، فقد يكون معرضًا لدفع كل من ضريبة 40.000 دولار كضرائب أمريكية بالإضافة إلى ضريبة عن الدخل الأجنبي (وفقًا للبلد) قد تصل إلى 90.000 دولار أو أكثر . وبالتالي يكون صاحب العمل أمام أحد الخيارين ، إما أن يُضيع قيمة الحافز المترتب على خيارات الأسهم ، أو أن يدفع ضرائب إضافية . وعلى أية حال ، لا يمكن أن تفترض الشركات أن بإمكانها تصدير برامج تحفيز التنفيذيين بسهولة ويسر . ولكنها يجب أن تأخذ في الاعتبار العوامل المتنوعة ، بما فيها المعاملة الضريبية ، البيئة التنظيمية وضوابط تحويل النقد الأجنبي .

مؤخرًا ، أعلنت شركات عديدة مثل Charles Schwab, Aetna, Microsoft، Time Warner أنها لن تواصل توزيع خيارات الأسهم على معظم الموظفين . والبعض منها ، بما في ذلك Microsoft ، تستخدم الأسهم كمكافأة . ومع وجود شركات تعتبر الخيارات من النفقات عند تقديمها كمكافأة ، فإن شركات مثل Microsoft تشعر بوضوح أن تقديم الأسهم كمكافأة بدلاً من خيارات الأسهم إنما يعد طريقة مباشرة وعاجلة لربط الأجر بالأداء .

خطط أخرى Other Plans : هناك العديد من الطرق التي لها علاقة بالأسهم التي يمكن اعتبارها حوافز طويلة الأجل ، والتي من بينها :

1- **حق تقدير الأسهم stock appreciation rights** : والتي تتيح لحاملها ممارسة خيار الأسهم من خلال شراء الأسهم أو الحصول على أية تقديرات في سعر السهم ، نقداً أو الحصول على أسهم مماثلة أو خليط من بينها .

2- **خطط التحفيز في ضوء مستوى الإنجاز المحقق Performance achievement plan** : التي تكافئ العاملين في ضوء ما يحققونه من الأهداف المالية المحددة سلفًا والتي قد تكون في شكل ربح معين ، أو معدل نمو معين في مكاسب السهم الواحد .

3- **خطط نظم الأسهم المقيدة Restricted stock plans** : حيث يكافئ المدير على إنجازاته من خلال حصوله على عدد معين من الأسهم مجانًا ، ولكن لا يجوز له التصرف فيها (التي لم يدفع فيها أي شيء) إلا بعد انقضاء مدة معينة ولتكن خمس سنوات مثلاً .

4- **خطط أسهم الشبح Phantom stock plan** : والذي بمقتضاه لا يحصل المديرون على أسهم ، وإنما يحصلون على «وحدات» شبيهة بأسهم الشركة ، ثم يحصلون في وقت ما في المستقبل على قيمة (عادة ما تكون نقدًا) تعادل تقدير ثمن الأسهم الشبح التي في حوزتهم . ويوضح ملمح «قوة العمل الجديدة» بعض الأوجه العالمية لقضية أجر المدير التنفيذي .

طرق أخرى لتحفيز التنفيذيين: Other Executive Incentives

توفر الشركات حوافز متنوعة لإقناع التنفيذيين بالبقاء في الشركة ، ويكون ذلك الأمر ضروريًا في حالة أن يكون هناك مبرر للاعتقاد بأن هناك شركة أخرى تسعى لشراء أو الاستحواذ على الشركة . ومن ثم قد تبدأ الشركة المستهدفة في تطبيق نظام حوافز المظلة الذهبية Golden Parachutes (والتي هي عكس القيود الذهبية golden hand cuffs) وهي تمثل مدفوعات استثنائية تدفعها الشركات للتنفيذيين لها علاقة وصلة بتغير ملكية الشركة أو السيطرة عليها . على سبيل المثال ، قد تنص الفقرة أو البند المتعلق بالمظلة الذهبية للشركة ، على أنه في حالة حدوث تغيير في ملكية الشركة ، فإن المدير التنفيذي عندئذ سيحصل على مبلغ قدره 2 مليون دولار ، يدفع مرة واحدة وفقًا لقواعد IRS ، لا يمكن للشركات أن تقتطع كل مدفوعات المظلة الذهبية التي تم دفعها للتنفيذيين ، ولابد أن يدفع المدير التنفيذي نسبة 20% كضرائب على مدفوعات المظلة الذهبية .

وقد تضمن شركات أخرى ، ربما تكون أكثر تشككًا ، توفير قدر كبير من القروض كحوافز للمديرين والموظفين تستخدم في شراء أسهم الشركة ، على سبيل المثال . وهكذا نجد أن مديري وموظفي شركة

Conseco ، على سبيل المثال ، مدينون للشركة بما يزيد على 500 مليون دولار عن تلك القروض حينما هبطت أسهم الشركة بشدة .

استراتيجية الشركة ومكافآت المديرين:
Strategy and Executives Compensation

إن القليل من ممارسات الموارد البشرية له من التأثير العميق والواضح على النجاح الاستراتيجي كما هو على حوافز الشركة طويلة الأجل ، وسواء توسعت في نشاطها إلى الخارج من خلال المشروعات المشتركة ، أو بدمج العمليات ، أو تبني استراتيجية أخرى ، فإن العدد القليل من الشركات هي التي تتمكن من تنفيذ الاستراتيجيات بشكل كامل خلال عام أو عامين . ولذلك فإن الإشارات طويلة الأجل التي تبدو أمام المديرين والتنفيذيين والتي تتعلق بماهية الأنشطة التي ستتم أو (لا تتم) مكافأة المديرين على مستوى إنجازاتهم لها ، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على مدى نجاح المنظمة في تحقيق وتنفيذ استراتيجياتها .

وهكذا ، فإن تجاهل أصحاب الأعمال لاستراتيجيات شركاتهم وهم يصممون الحوافز طويلة الأجل ، يعرضون أنفسهم لخطر كبير . ومن هنا فإن الخبراء في مجال التعويضات المالية يقترحون ضرورة تهيئة الظروف الاستراتيجية من خلال تحديد وتعريف البيئة الاستراتيجية من أجل إعداد خطة التعويضات لدفع أجور التنفيذيين ، ثم استحداث خدمة التعويضات ذاتها والتي هي في الأساس عملية رسم وتفصيل مرتبط بنوع الاستراتيجية المستخدمة . وباختصار ، تحديد نوع السلوكيات التي ينبغي أن يظهرها التنفيذيون في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ، **ولذلك تقرر مجموعة الحوافز طويلة الأجل التي تكافئ تلك السلوكيات من خلال ما يلي** :

1- تحديد الظروف الاستراتيجية المؤثرة في إعداد برنامج لمكافأة المديرين ، والتي تشمل جميع القضايا الداخلية والخارجية التي تواجه الشركة والتي قد تعترض تحقيق أهدافها ، ومنها على سبيل المثال ، ما هي أهداف المنظمة طويلة الأجل؟ وكيف يمكن لهيكل التعويضات أو الأجور أن يدعم تلك الأهداف؟ ما هي التحديات التنافسية التي تواجه الشركة؟ ويفضل أن تتم ترجمة تلك الأهداف والأغراض إلى تعبيرات أو مصطلحات قابلة للقياس .

2- في ضوء الأهداف الاستراتيجية ، يتم تحديد مكونات خدمة تعويضات هؤلاء التنفيذيين (الراتب الأساسي ، حوافز قصيرة الأجل ، والحوافز طويلة الأجل ، والمزايا ، وخلافه) ، ثم يتم تجميع تلك المكونات في خطة متوازنة لتحفيز سلوك المدير التنفيذي لتحقيق تلك الأهداف والأغراض ، ويجب أن يساعد كل مكون من هذه المكونات في تركيز انتباه المدير على السلوكيات المطلوبة للوفاء بالأهداف الاستراتيجية للشركة .

3- التأكد من توافق خطة تعويضات المدير التنفيذي مع مختلف النواحي القانونية والنظامية ومع الفاعلية الضريبية .

4- وضع عملية أو إجراء لإمكان القيام ببعض التعديلات في خطة التعويضات إذا ما حدث تغيير رئيس في نشاط الأعمال .

قد تكون هذه العملية أكثر تعقيداً مما قد تبدو عليه في الوهلة الأولى . ويكمن التحدي في توجيه الانتباه نحو العوامل المالية التي هي في الحقيقة الدافع أو المحرك الأساسي نحو تحقيق أهداف ونتائج الشركة . ويذكر أحد الخبراء أن التحليل الدقيق للمؤشرات المالية التاريخية في بعض الشركات ، يشير إلى أن ما يزيد على 90% من التغير في القيمة الاقتصادية يعود في الأساس إلى عدد محدود من البنود التي يمكن فصلها وتعيينها ، فعلى سبيل المثال ، قد تجد أن هناك ما يتراوح بين 10 إلى 15 من البنود المالية ، ومن بينها التسعير ، الخصم ، وتكلفة المواد الخام ، وصافي المبيعات ، هي العوامل التي يمكن للشركة التحكم فيها ، التي يمكن أن تحدث وتقود إلى زيادة ملحوظة في قيمة الشركة ، وفي قيمة استثمارات حاملي الأسهم ، وهي تلك البنود التي يرغب صاحب العمل (المنظمة) في ربطها بنظام الحوافز .

خامساً: إيجاز الخطوات اللازمة لتطوير خطط تحفيز فعالة

تصميم برامج تحفيز فعالة:

DESIGNING EFFECTIVE INCENTIVE PROGRAMS

كما سبق وأن أوضحنا في مستهل هذا الفصل ، بأن حوالي 70% من الموظفين تقريباً يشعرون بأن نظم التحفيز في شركاتهم غير فعالة ؛ لذا فسوف نتحول هنا لنستوضح أسباب فشل تلك النظم ، وكيفية تحسين فاعليتها .

لماذا تفشل نظم التحفيز؟ Why Incentive Plans Fail?

طرح الخبراء مبررات عديدة لفشل خطط التحفيز ، يمكن تلخيص تلك الأسباب فيما يلي :

ربط الأجر بالأداء لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة Performance pay can't replace good management : فدفع أجر الفرد استناداً إلى مستوى أدائه يفترض أنه يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد ، ولكن الاقتصار إلى الحافز لا يكون هو المتهم في كل الأحوال ، فقد تكون هناك أسباب أخرى مثل : غموض التعليمات ، الافتقار إلى أهداف واضحة ، سياسات اختيار وتدريب غير ملائمة ، عدم توافر الأدوات ، وقوة عمل أو إدارة تتسم بالعدوانية ، وغيرها من العوامل التي قد تعوق الأداء .

أداء ونتائج على قدر ما يتم دفعه You get what you pay for : إن خطة التحفيز التي تمنح مكافآت للجماعة استناداً على عدد الوحدات المنتجة قد يؤدي إلى إنتاج متسارع ، وجودة أقل . أما التحفيز على مستوى المصنع ككل من أجل تقليل الحوادث ، قد يؤدي إلى خفض عدد الحوادث المبلغ عنها .

إن الأجر لا يمثل الحافز Pay is not a motivator : حيث أشار عالم النفس Fredrick Herzberg إلى أن على أصحاب الأعمال أن يوفروا ويقدموا للعاملين مكافآت مالية ملائمة ، ثم بناء أو وضع مكافآت أخرى كحوافز أكثر فعالية (فرض تحقيق الإنجاز) داخل الوظيفة/ كما أن الوظائف المثيرة للتحدي والإجراءات الأخرى المرتبطة بالموظف غالبًا ما تكون أكثر معقولية من خطط التحفيز المالي .

مكافآت عقابية Rewards Punish: ينظر الكثير من الناس إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة ، وقد قال Herzberg أن عبارة : «افعل هذا وسوف تحصل على ذلك» لا تختلف كثيراً عن عبارة «افعل هذا ، وإلا فلن تحصل على ذلك» .

إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد Rewards rupture relationships : حيث إن هناك احتمالاً على تشجيع الأفراد (أو أعضاء الجماعة) على تغليب الأفراد لمصلحتهم الشخصية على حساب المصلحة الجماعية على امتداد فرق العمل .

قد يكون للمكافآت عواقب غير مقصودة Rewards can have unintended consequences : يتجه الأفراد نحو توجيه جهدهم الذي يعتقدون أنه سيكون محل قياس . فعلى سبيل المثال ، قد تؤدي المكافآت استنادًا إلى الإنتاجية فحسب إلى جودة فقيرة .

قد تضعف المكافآت من درجة استجابة الأفراد Rewards may undermine responsiveness : نظرًا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة ، ولذا فإن حدوث أية تغييرات أو ارتباطات يجعل تحقيق هذا الهدف أكثر صعوبة . وبالتالي ، فقد طلبت الإدارة المساعدة في تنفيذ تغيير ما هو مطلوب . على سبيل المثال : في تصميم المصنع قد يحدث أو يفجر معارضة ومقاومة من العاملين .

قد تقود المكافآت الحافز الداخلي Rewards undermine intrinsic motivation : وفي هذا الإطار ، يقول Edward Deci إن المكافآت المالية المشروطة (الحوافز) قد تقود فعلاً الحافز الداخلي الذي غالبًا ما ينتج عنه أداء أفضل ، كما أنها تقود الإحساس لدى الفرد بأنه يؤدي جيداً بشكل تطوعي .

كيفية تنفيذ نظم تحفيز فعالة: How to Implement Effective Incentive Plans:

كيف يمكن للمدير أن يجعل خطة التحفيز أكثر فعالية؟ وما هي بعض الإرشادات التي يمكن إتباعها لهذا الغرض :

اسأل : هل مستويات الأداء غير ملائمة ومناسبة للدافع؟ Ask: Are performance levels in- adequate due to motivations? : إنه من المفهوم والمعقول استخدام خطة للتحفيز حينما تكون المشكلة في الدافع (وليست في المقدرة) ، وحيث يكون هناك ارتباط وعلاقة واضحة بين جهد الموظف وبين كمية أو جودة

المخرجات ؛ وحيث تكون الوظيفة معيارية ؛ وحيث ينتظم انسياب العمل ؛ وحيث تكون عمليات التأخير قليلة أو مناسبة ؛ وحيث تكون الجودة أقل أهمية من الكمية أو إذا كانت الجودة مهمة ، ويمكن للموظفين قياسها والتحكم فيها بسهولة ويسر .

ربط الحافز باستراتيجية الشركة Link the incentive with your strategy : فعليك أن تقرر كيف ستساهم خطة التحفيز في تنفيذ استراتيجية الشركة وفي تحقيق أهدافها . فالأمر الرئيس هنا هو أنه «في أفضل العوامل الممكنة ، يكتسب كل بند في قائمة مكافآتك حصانته من خلال وفائه بوعده ، سواء بتشجيع تحقيق الأداء الأعلى ، أو خفض التكاليف أو أي مدى من النتائج التي تتوافق مع شركتك ، وخطتها الاستراتيجية . فعلى سبيل المثال ، يدعم أحد برامج التحفيز في شركة Sun Microsystems استراتيجية رضا العميل التي تتبناها الشركة ، حيث يحصل الموظفون على حوافز استناداً إلى تحقيق تحسن في أنشطة مثل التسليم في الوقت المحدد ، وعوائد العميل .

وقد أظهرت دراسة أجراها مستشارو Watson Wyatt Worldwide مؤخراً ، أن نحو 43% من أصحاب الأعمال المستجوبين يقولون إنهم ربطوا بين المكافآت التي يقدمونها للعاملين وبين استراتيجية النشاط بالشركة ، بينما كانت النسبة 35% عام 1996 .

تأكد من أن البرنامج في جوهره محفزاً Make sure the program is motivational : كلاسيكيًا ، ينبغي أن تكافئ خطة تحفيز الموظفين بتناسب مباشر مع الإنتاجية أو الجودة المتزايدة ، ولابد أن يدرك الموظفون كذلك أن بإمكانهم فعلاً القيام بالمهام المطلوبة ، ولابد أن يكون المعيار قابلاً للتنفيذ ، ولابد أن يتوافر للموظفين الأدوات والمعدات والتدريب الضروري للقيام بالأعمال . وقد ذكر Victor Vroom أنه لابد من وجود علاقة ارتباط واضحة بين الجهد والأداء ، وبين الأداء والمكافأة ، ولابد أن تكون المكافأة جذابة بالنسبة للموظف .

اجعل خطة التحفيز مفهومة من قبل الموظفين Make the plan easy for employees to understand : ينبغي أن يكون الموظفون قادرين على حساب مكافآتهم لمختلف المستويات من الجهد ، وسهل حسابه من قبل العاملين .

ضع معايير فعالة Set effective standards : فالمعايير الموضوعة يجب أن تكون معتدلة ، بحيث تضمن نسبة نجاح تتراوح بين 60% و70% . وينبغي أن يكون الهدف محدداً ، وهذا التحديد يكون أكثر فاعلية من أن تطلب من شخص ما «ابذل قصارى جهدك» .

النظر إلى المعيار الموضوعي على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين View the standard as a contract with employees : ما أن تم وضع خطة التحفيز موضع التنفيذ ، فلابد من الحذر قبل تخفيض حجم الحافز ، حيث إن تخفيض معدل الحافز يعتبر إلى مدى كبير نقمة ومعول هدم من خطط التحفيز .

احصل على دعم الموظفين لخطة التحفيز Get employees support for the plan : إن القيود أو التحفظات من قبل أعضاء جماعة العمل يمكن أن تضعف أو تقود خطة التحفيز .

استخدم نظم قياس جيدة Use good measurement systems : فعلى سبيل المثال ، في نظام الدفع على أساس الجدارة ، فإن العملية التي تستخدم لتقييم الأداء يجب أن تكون واضحة وعادلة إذا ما كان هناك تطبيق لذلك النظام .

استخدم مجموعة كاملة من المعايير Use a complete set of standards : فعلى سبيل المثال ، فإن مجرد دفع أجور العاملين في نشاط التجميع على أساس كمية الإنتاج يعد أمراً متسماً بقلة أو عدم التبصر . إن قضايا الجودة ، وكذلك التحسينات طويلة الأجل التي تترتب وتنتج عن مقترحات تحسين العمل ، غالباً ما يكون لها نفس القدر من الأهمية .

اجعل خطة التحفيز جزءاً من خطة شاملة موجهة بالالتزام التنظيمي Make the incentive plan part of a comprehensive commitment oriented : حيث يعتقد الموظفون أن خطط التحفيز لا تتواجد بمعزل عما حولها . فمثلاً ، إن محاولة تحفيز الموظفين بخطة تحفيز جديدة ، في الوقت الذي لا يمتلكون فيه المهارات الضرورية للقيام بالوظيفة ، أو حينما يصيبهم الارتباك من وراء مشرفين غير عادلين أو بسبب نقص الاحترام ، فإن تلك المحاولة ستبوء بالفشل . وبالتالي ، فإن معظم الخطط الناجحة ، كخطة سكانلون ، هي جزء من برامج شاملة تعزز كفاءة الموظف والتزامه .

وتتضمن أنشطة الموارد البشرية التي تسهم في بناء الالتزام التنظيمي للفرد توضيح أهداف الشركة ، وتوصيلها ونقلها للعاملين في الشركة ، كفالة العدالة التنظيمية . وعلى سبيل المثال ، من خلال وضع نظام وإجراءات للشكاوى ، إيجاد وتكوين الإحساس بروح الجماعة ، من خلال تشجيع العاملين على التفاعل مع الأحداث ، الاهتمام بأنشطة تنمية الموظف ، وتعزيز مساره المهني ؛ وبوجه عام الالتزام بدعم الموظفين .

وأخيراً ، فمن الصعوبة أن نتخيل أموراً أكثر تبذيراً من عملية توزيع الحوافز التي لا تحقق التأثيرات المأمولة .

وبالتالي ، لابد أن يوضح المدير منذ البداية المعايير أو القياسات التي يهدف لتحسينها من خلال وضع خطة التحفيز . ولابد كذلك أن يستخدم التحليل الإحصائي لقياس تأثيرات الحافز على تلك المعايير مع مرور الوقت .

رؤية بحثية: Research Insight

تأثير الحوافز المالية وغير المالية:

The Impact of Financial and Non-Financial Incentives

قامت مجموعة من الباحثين بدراسة حول تأثير الحوافز المالية وغير المالية على أداء الشركات في 21 متجراً للوجبات السريعة في Midwest. وقارن الباحثون بعناية في هذه الدراسة ، بين أداء تلك المتاجر على مدى الوقت عند استخدام ، أو عدم استخدام الحوافز المالية وغير المالية ، ويعمل بكل متجر ما يقرب من 25 مرؤوساً ، ومديرين ، ولقد تم تدريب هذين المديرين على تحديد سلوكيات الموظف الحاسمة والرئيسة القابلة للقياس والتي يمكن ملاحظتها ، والتي كانت ضعيفة أو ناقصة ، لكنها يمكن أن تؤثر على أداء المتجر . ومن أمثلة تلك السلوكيات ، «مواصلة تحريك اليدين أثناء القيادة» ، «العمل أثناء وقت عديم الجدوى» ، و«تكرار رد طلب العميل إليه» . وقد قام الباحثون بقياس أداء المتجر على أساس ثلاثة أمور وهي : الربحية الإجمالية (العائدات مطروح منها النفقات) ، جريان النشاط في حدود الوقت ، ومعدل دوران الموظف (انتقاله من الشركة) .

الحوافز المالية Financial Incentives: يحصل بعض الموظفين في بعض المتاجر على حوافز مالية نظير إبداء أو إظهار السلوكيات المرغوب فيها . وتتكون تلك الحوافز من مبلغ إجمالي كمنحة تسدد من خلال الشيكات الخاصة بالعمال . فعلى سبيل المثال ، إذا لاحظ المدير تزايد ظهور سلوكيات العمل الجماعي لتصل حتى 50 سلوكاً خلال فترة الملاحظة ، فإنه يضيف 25 دولاراً إلى شيكات أجور كل موظفي المتجر عن هذه الفترة ؛ وإن وصل عدد هذه السلوكيات من 50 إلى 100 سلوك ، يضيف 50 دولاراً إلى كل شيك ، وما يزيد على 100 سلوك ، يضيف 75 دولاراً إلى كل شيك .

ويرتفع حجم ما يحصل عليه الأفراد بمرور الوقت نظراً لأن الموظفين يتعلمون المزيد والمزيد من السلوكيات التي يجب أن يظهروها أثناء العمل . وبشكل خاص ، ترتفع المبالغ المدفوعة من 33 دولاراً في المتوسط لكل موظف شهريًا خلال فترة الثلاثة شهور اللاحقة لعملية التدريب ، ثم ترتفع إلى 45 دولاراً لكل موظف خلال الشهور الثلاثة التالية ، وحتى تصل إلى 70 دولاراً بنهاية الثلاثة أشهر الأخيرة من عمر الدراسة .

الحوافز غير المالية Non-Financial Incentives : قام الباحثون كذلك بتدريب المديرين على تقديم الحوافز غير المالية في صورة تغذية عكسية عن الأداء وتقدير اجتماعي من قبل الرؤساء فمثلاً ، بالنسبة للتغذية العكسية للأداء ، احتفظ المديرون بجداول بيانية توضح جريان النشاط في حدود الوقت في نهاية كل يوم . ووضعوا تلك الجداول من خلال الساعات الزمنية ، وبذلك يستطيع كل موظف أن يتابع أداء المتجر من خلال مفهوم أو معيار جريان النشاط في حدود الوقت . وقام الباحثون كذلك بتدريب المديرين

على القيام بعملية التقدير للموظفين ، مثل «لاحظت اليوم أن جريان النشاط في حدود الوقت رائعًا بالفعل . هذا عظيم حيث إن هذا هو ما نركز عليه في هذه الأيام» .

النتائج Results : أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن كلاً من الحوافز المالية وغير المالية تلعب دورًا في تحسين أداء كل من الموظف والمتجر ، وأن تلك التحسينات تم المحافظة عليها مع مرور الوقت . وعلى سبيل المثال ، ارتفعت أرباح المتجر بنسبة 30% بالنسبة للوحدات التي استخدم فيها المديرون مكافآت مالية ، بينما ارتفعت بنسبة 36% في الوحدات التي استخدم فيها المديرون مكافآت غير مالية .

وخلال نفس فترة إجراء الدراسة والتي امتدت طوال تسعة أشهر ، تناقصت عملية جريان النشاط في حدود الوقت بنسبة 19% بالنسبة لمجموعة الحوافز المالية ، وبنسبة 25% بالنسبة لمجموعة الحوافز غير المالية . وتحسن معدل الدوران بنسبة 13% لمجموعة الحوافز المالية ، و10% لمجموعة الحوافز غير المالية . وفي بادئ الأمر ، كان للحوافز المالية بالمقارنة مع غير المباشرة التأثير الأكبر على الأرباح وخدمات العميل ، لكن بمرور الوقت ولكن تأثيرهما أصبح متساوي الفعالية مع مرور الوقت (كان للحوافز المالية تأثير أكبر على معدل دوران الموظف بالمقارنة مع الحوافز غير المالية مع مرور الوقت) .

خطط التحفيز في الحياة العملية: Incentive Plans in Practice: Nucor

تعد شركة Nucor Corp أكبر منتج للحديد والصلب في الولايات المتحدة ، كما أن لديها أعلى إنتاجية ، وأعلى أجور وأقل تكلفة لكل طن في صناعة الصلب الأمريكية ، ويحصل الموظفون على منح تصل إلى 100% أو يزيد من الراتب الأساسي ، ويشارك جميع موظفي Nucor في واحد من أربع خطط تحفيز تستند إلى الأداء . وبمقتضى خطة تحفيز بناء على الإنتاج ، يحصل عمال التشغيل والمشرفون على منح أسبوعية استنادًا إلى إنتاجية فرق عملهم . أما في خطة تحفيز مدير القسم فيحصل بموجبه مدير القسم على منح تحفيزية سنوية تعتمد في الغالب على نسبة الدخل الصافي إلى الأصول العاملة في ذلك القسم .

أما بمقتضى خطة المنح المهنية والكتابية ، فيحصل الموظفون الذين يعملون في هذين النوعين من الأعمال (مهني - كتابي) على أساس عائد الدخل الصافي للأقسام على الأصول . وأخيرًا ، فوفقًا لخطة تحفيز المديرين ، حيث يحصل مديرو Nucor الذين تقل رواتبهم الأساسية عن رواتب التنفيذيين في الشركات المناظرة) على منح استنادًا إلى النسبة الإجمالية السنوية بين الدخل الصافي وقيمة أسهم حاملي الأسهم .

الخلاصة : SUMMARY

نستخلص من دراستنا لهذا الفصل ما يلي :

1- يعود الاستخدام العملي للحوافز المالية إلى عالم الإدارة ، ورائد الإدارة العلمية فردريك تايلور . وبالرغم من أن مثل تلك الحوافز أصبحت أقل شيوعًا ، فإن معظم الكتاب في الوقت الحالي يتفقون على أن الحوافز يمكن أن تكون فعالة حقًا .

2- يختلف الأفراد في ردود أفعالهم بشأن الحوافز المختلفة ، ويفسر علماء النفس ذلك بما يطلقون عليه قانون الفوارق الفردية ، فالحقيقة أن الأفراد يتفاوتون في الشخصية والقدرات والقيم والحاجات .

3- يميز علماء النفس بين الدافع الداخلي والخارجي ، ويقول Abraham Maslow إن الأفراد لديهم مكون من خمس حاجات ، والتي أطلق عليها الحاجات النفسية ، حاجات الأمان ، الحاجات الاجتماعية ، وحاجات تقدير الذات ، وحاجات تحقيق الذات . وبالمثل ، يقسم فردريك هرذبرج في نظريته حول التحفيز من خلال الدافع المتعلق بالصحة Maslow إلى حاجات دنيا وحاجات عليا . ويقول Victor Vroom إن دافع أي شخص لبذل مستوى ما من الجهد هو نتاج لثلاثة أشياء وهي : توقع الشخص أن أداءه يتوقف على جهده ، المنافع التي ستعود عليه من وراء جهده ، وتكافؤ المنافع مع الجهود .

4- تعتبر طريقة أجر القطعة من أقدم طرق التحفيز ، والتي بمقتضاها يحصل على معدل أجر عن كل قطعة يقوم بإنتاجها ، وبمقتضاها ، يدفع للعاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة . وهناك طريقة معدلة منها وهي ضمان أن يحصل الموظف على معدل أجر ثابت (الحد الأدنى من الأجر) بغض النظر عن الوحدات التي أنتجها .

5- تعتبر طريقة الوقت المعياري ، وخطط التحفيز الجماعي من أفضل الطرق ، حيث يكافأ العاملون بمكافأة تشجيعية تحسب على أساس نسبة مئوية من الزيادة التي تحققت في الأداء عن المعيار الموضوع ، وتعتبر خطط التحفيز الجماعية ذات فائدة عندما تكون وظائف العاملين بينها ارتباط عال .

6- غالبًا ما يتم سداد أجور رجال البيع من خلال دفع راتب ثابت بالإضافة إلى عمولة (حافز) . أما الموظفون الإداريون ، فغالبًا ما تم دفع أجورهم وفق صيغة أو معادلة منحة والتي تربط المنح بـ ، على سبيل المثال ، زيادة المبيعات . كما يشيع استخدام نظام خيارات الأسهم في تحفيز الموظفين التنفيذيين .

7- يعد نظام سكانلون ونظام المشاركة في الأرباح ، من أكثر خطط التحفيز على أداء المنظمة ككل . كما أن المشاركة في الوفورات ، وخطط التحفيز على أساس الجدارة ، يعتبر من أشهر خطط التحفيز اعتماداً على تلك النظم التي تكمن في عدم وضوح العلاقة بين ما يبذله الفرد من جهد وما يحصل عليه من عوائد . ومن ناحية أخرى ، فإن هذه النظم تطور وتدعم الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى العاملين .

8- تؤتي نظم التحفيز بثمارها فقط عندما يكون من السهل قياس عدد الوحدات المنتجة ، وعندما يستطيع الأفراد التحكم في حجم الإنتاج ، وعندها لا تكون الجودة هي الهدف الأسمى والأعظم ،

وأخيراً ، أن يكون بمقدور المنظمة التعرف بشكل دقيق على تكلفة العمالة بأي وسيلة لكي تبقى المنظمة دائمًا في وضع تنافسي .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

في ضوء دراستك للفصل ، أجب عن الأسئلة التالية :

1- تخير ستة أنواع من نظم التحفيز وقارن بينها ثم انتقدها؟ .

2- اشرح خمسة أسباب لفشل نظم التحفيز في تحقيق أهدافها؟ .

3- صف طبيعة بعض نظم تحفيز الإدارة؟ .

4- متى ولماذا تستخدم الطريقة المركبة - التي تعتمد على الراتب والعمولة - في تحفيز رجال البيع؟

5- ماذا يقصد بأجر الكفاءة أو الجدارة؟ وهل تعتقد أنه من الأفضل مكافأة الأفراد على أساس كفاءتهم؟ ولماذا؟

6- في هذا الفصل ، ذكرنا بعض الأسباب التي يقدمها البعض الآخر لعدم وضع خطة دفع الأجور على أساس الأداء (مثل المكافآت الشخصية) . هل تعتقد أن تلك النقاط أو أيا منها صادقة؟ لماذا نعم؟ ولماذا لا؟

7- ما المقصود بنظام سكانلون؟ وما هي أهم سمات برنامج التحفيز الفعال التي يتضمنها ذلك النظام؟

8- قدم أربعة أمثلة تفضل فيها استخدام برامج التحفيز على أساس الفرق أو الجماعية بدلاً من برامج التحفيز الفردي .

أنشطة فردية وجماعية : INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي ، قم بما يلي :

1- ضع خطة تحفيز للمناصب الإدارية التالية : مهندس كيميائي ، مدير مصنع ، رجل بيع سيارات مستخدمة . وما هي العوامل التي يجب أن تأخذها في اعتبارك كي تصل إلى الخلاصة المطلوبة؟

2- ضع برنامجاً لتحفيز المدرس في الكلية . حيث تم الإعلان عن تقديم مكافآت للجان داخل كل كليات الجامعة زيادات قدرها 5,000 دولار (وليست منحاً) لحوالي 40% من أعضاء هيئة التدريس بالكلية على أساس مدى جودة الوظيفة المنوطة بهم للتدريس في مرحلة البكالوريوس ، وكم عدد الطلاب الذين درّسوا لهم كل عام ، ما هي المزايا والعيوب المحتملة لمثل هذا البرنامج

التحفيزي؟ هل تعتقد أن هذا النظام مقبول من جانب الكلية؟ هل تعتقد أن تأثيره هو التأثير المأمول؟

3- يسرد ملحق مواصفات اختيار HRCI ، في نهاية هذا الكتاب ، المعرفة التي يدرسها البعض استعداداً للتقدم لامتحان شهادة HRCI والمطلوبة في كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية (كما في الإدارة الإستراتيجية ، وتخطيط القوى العاملة ، وتطوير الموارد البشرية) . كوّن مجموعة من أربعة إلى خمسة طلاب للقيام بالتالي : (1) راجع هذا الملحق الآن ، (2) حدد المادة في هذا الفصل التي تتعلق بالمعرفة المطلوبة التي يسردها الملحق ، (3) سجل أربعة أسئلة اختيار من بين متعدد حول هذه المادة التي تعتقد أنها مناسبة للتضمين في اختبار HRCI ، (4) إن سمح الوقت ، اجعل أحد أفراد فريقك يعلن أسئلة الفريق أمام الفصل ، وبذلك يستطيع الطلاب تبادل الأسئلة مع الفرق الأخرى .

4- في مارس 2004 ، اقترحت خطة المعاش لاتحاد العمال الأمريكيين ، تغيير القوانين الداخلية لمؤسسة Dominion Resources وبناء عليه وفي المستقبل ، لابد أن تحصل الإدارة على موافقة حملة الأسهم على زيادة أجر الرئيس التنفيذي بما يزيد على مليون دولار ، وكذلك المعلومات التفصيلية حول النظم التحفيزية للرئيس التنفيذي . تقوم العديد من النقابات التي لدى أغلبها اعتمادات مالية للمعاشات مع وجود استثمارات ضخمة في الشركات الأمريكية باتخاذ خطوات مشابهة .

وقد أشاروا إلى أنه وفقاً للوائح مصلحة العائدات الداخلية ، لا يمكن للمؤسسات أن تقتطع أكثر من مليون دولار دفعة كأجر لأكبر خمسة مديرين تنفيذيين بالشركة . ووفقاً للقواعد الجديدة التي تطرحها النقابات ، لم يعد بإمكان مجلس الإدارة التصديق على دفع أجر يزيد على مليون دولار للرئيس التنفيذي ؛ وبعد موافقة حملة الأسهم وبعض الإدارات الفعالة للشركة ، في رأيك ما هي مزايا وعيوب توصيات النقابات؟ هل ستصوت لصالح أو ضد تلك التوصيات؟ ولماذا؟

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

تحفيز رجال البيع في شركة: Motivating the Salesforce at Express Auto

الهدف : جعلك تمارس عملية وضع خطة تحفيزية .

الفهم المطلوب : أن تحسن اطلاعك على هذا الفصل ، وقراءتك لما يلي :

Express Auto ، هي وكيل كبير لتوزيع السيارات يعمل بها ما يزيد على 600 موظف تمثل 22 علامة تجارية ، تلقت لتوها مجموعة من النتائج المخيبة للآمال ، حيث هبطت درجات رضا العميل في الربع التاسع كما تضمنت شكاوى العملاء عما يلي :

- كان من الصعب الحصول على تغذية عكسية فورية من الميكانيكيين عن طريق الهاتف .
- غالباً لا يرد رجال البيع على المكالمات الهاتفية .
- يبدو أن رجال التمويل دائماً ما يكونون حازمين وضاغطين .
- غالباً لا يتم تنظيف السيارات الجديدة ويكون بها مفردات صغيرة تحتاج إلى إصلاح أو تعديل فوري .
- غالباً ما تكون هناك حاجة لإرجاع السيارات لإعادة إصلاحها .

- يصف الجدول (12-3) نظام التعويضات الحالي في Express Auto ، كيف يتم وضع التمرين موضع التنفيذ أو التعليمات : قم بتقسيم الفصل إلى مجموعات مكونة من أربعة إلى خمسة طلاب ، وحدد مجموعة أو أكثر لتحليل كل فريق من الفرق الخمسة في العمود الأول من الجدول السابق ، ولابد أن تحلل كل مجموعة حزمة التعويض في فريق Express Auto ، كما يجب أن تجيب على الأسئلة التالية :

1- كيف يمكن أن تسهم خطة التعويض الخاصة بفريقك في حل مشكلات خدمة العملاء .
2- أي التوصيات التي ستطرحها من أجل تحسين نظام التعويض بالطريقة التي يكون من المحتمل أنها تزيد من درجة رضا العميل؟

جدول (12-3) نظام التعويض في Express Auto System

فريق Express Auto	مسئولية الفريق	أسلوب التعويض الحالي
1- رجال البيع	إقناع المشتري بالشراء	راتب ضئيل للغاية (حد أدنى من الأجر) بالإضافة إلى العمولات التي تتزايد مع كل 20 سيارة مبيعة
2- رجال التمويل	المساعدة في إنهاء عقد الصفقة البيعية .	راتب بالإضافة إلى منحة لكل 10.000 دولار مولتها الشركة
3- موظف التسليم	فحص السيارات المستلمة من المصنع ونظافتها والقيام بالتعديلات الصغيرة .	أجر بالقطعة على أساس عدد السيارات التي تم فحصها يومياً .
4- الميكانيكي	تقديم خدمة الضمان في المصنع والصيانة والإصلاح .	أجر صغير بالساعة ، ومنحة تعتمد على (1) عدد السيارات التي يتم الانتهاء منها يومياً . (2) سرعة إصلاح السيارات أسرع من المعدلات المقدرة .
5- موظفو الاستقبال والمسئولون عن الخدمة الهاتفية	العلاقة الأولى بين العميل ورجال البيع ورجال التمويل والميكانيكيين .	حد أدنى للأجر .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

تضمين مفهوم الفريق في خطة التعويض . أم لا :

Inserting the Team Concept into Compensation - or not

أحد أهم الأمور التي يود Sandy Caldwell تنفيذها حينما تسلم مهام منصبه الجديد في شركة Hathaway Manufacturing هو تحسين الإنتاجية من خلال العمل الجماعي على كل مستويات الشركة . وبوصفه مدير الموارد البشرية الجديد في مصنع الضاحية ، قرر ساندي تغيير الثقافة لكي تتسع لمدخل مفهوم الفريق الذي كان متحمساً في منصبه الجديد .

بدأ ساندي **يتضمن مفهوم إدارة الفريق على المستوى الأعلى** ، لمراقبة عمليات المصنع بكامله . وقد تكون فريق الإدارة الجديد من مديري التصنيع ، والتوزيع ، والتخطيط ، والتقنية ، والموارد البشرية ، معاً قاموا بتطوير رؤية جديدة للمصنع الذي يعمل به 500 موظف ، والتي تم التعبير عنها بعبارة بسيطة وهي لتحقيق التفوق والتميز معاً . وقد قاموا بإعداد بيان رسالة جديد للشركة ، والذى يركز على أن تصبح شركة موجهة ومدفوعة بالمستهلك وعلى أساس الفريق ، ولقد ناشد ذلك الأمر الموظفين لكي يرفعوا مستوى التزامهم والبدء في التصرف كأنهم أصحاب الشركة .

أما الخطوة الثانية ، فتتمثل في توصيل رسالة الفريق إلى الموظفين في كل أنحاء الشركة ، وقد سارت عملية التوصيل على نحو مثير للدهشة ، وكان ساندي سعيداً برؤية فكره (قوة عمل أصحاب الشركة) بدأت تتبلور . ولقد تدربت الفرق معاً ، وقاموا بتطوير خطط الإنتاج سوياً ، واعتنقوا أسلوب التغذية العكسية لـ 360 درجة ، حيث يقوم المشرفون والمرؤوسون والنظراء والعملاء الداخليون أو الخارجيون بعمل تقييم لأداء الموظف ، ولقد تحسن الأداء والروح المعنوية ، وبدأت الإنتاجية تعطي مؤشرات بالارتفاع ، كما تقوم الشركة برعاية الاحتفالات لمكافأة إنجازات الفريق ، وبدا أن هيكل الفريق يأخذ مكانه في الشركة .

وقرر ساندي تغيير شيء آخر ، فقد كانت سياسة Hathaway التي استمرت طويلاً تعتمد على منح كل الموظفين نفس الزيادة السنوية في الأجر ، لكن ساندي شعر بأنه مع بيئة الفريق الجديدة ، فإن الأداء البارز (المتميز) لابد وأن يكون هو المعيار لمثل تلك الزيادات . وبعد استشارة الرئيس التنفيذي Regina Cioffi ، بعث ساندي بمذكرة لكل الموظفين يبلغهم فيها بتغير نظام الزيادات ليكون استناداً على أداء الفريق .

كان رد الفعل فورياً وسلبياً بدرجة 100% ، فلم يبد أي موظف سعادته بالتغيير المنشود ، وكان من بين شكواهم أمران هما :

1- أن نظام التغذية العكسية بدرجة 360 ، يجعل كل شيء مسئولاً جزئياً عن تقييم أداء شخص آخر ، ولم يكن أي شخص مرتاحاً لفكرة أن زيادات الأجر قد ترتبط بشكل ما بمدخلات دخل النظير .

2- أن هناك تصوراً شائعاً بأن طريقة التغيير قد تقررت في المستويات العليا ، والطريقة التي أعلن بها ، وضعت التزام الشركة بجهد الفريق محل شك . فقد شعر الموظفون ببساطة أنهم خرجوا من عملية اتخاذ القرار .

ولذلك قرر كل من ساندي وريجينا (الرئيس التنفيذي) تنظيم لقاء في الصباح التالي ، وشرعوا في مناقشة شاقة . هل من الضروري إبطال السياسة الجديدة بنفس سرعة تطبيقها ، أو أنه يجب الإبقاء عليها .

أسئلة : Questions

1- هل تعتبر خطة الأجر مقابل الأداء فكرة جيدة؟ لماذا نعم؟ ولماذا لا؟

2- ما هي النصيحة التي تقدمها لريجينا وساندي عند اتخاذهما القرار؟

3- ما هي الأخطاء التي وقعا فيها عند تطبيق وتوصيل فكرة خطة الراتب الجديدة؟ كيف يمكن لساندي أن يباشر هذا التغيير في خطة التعويض الرئيسة على نحو مختلف قليلاً؟

4- لنفترض أن خطة الأجر الجديدة كانت مقبولة . كيف يمكنك أن توصل الحقيقة بأنه وفقاً لنظام تقييم الأداء الجديد ، تؤثر مدخلات الموظفين على معدلات أجر نظرائهم؟

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

ترجمة الاستراتيجية إلى سياسات وممارسات الموارد البشرية

شركة كارتر للتنظيف: Cartet Cleaning Compant

خطة التحفيز الجديدة: the new Incentive plan

تمثلت الاستراتيجية التنافسية لفندق باريس في استخدام خدمة النزيل الثابتة لتمييز سمات وخصائص ومنشآت فندق باريس ، ومن ثم إطالة مدة بقاء النزلاء وزيادة معدلات عودتهم ، وبالتالي تعزيز العائدات والربحية . لابد أن تصيغ مديرة الموارد البشرية Liza cruz سياسات ونشاطات وظيفية لدعم هذه الاستراتيجية التنافسية ، من خلال إثارة واستنباط السلوكيات والكفاءات المطلوب توافرها في الموظف .

يتمثل أحد أكبر اهتمامات Liza cruz المرتبطة بالأجر في أن خطة التعويضات في فندق باريس لا تربط الأجر بالأداء بطريقة فعالة . ونظراً لأن الرواتب كانت بالكاد تنافسية ، اتجه المشرفون إلى تقديم علاوات جدارة عبر مجلس الإدارة ، وبذلك فإن الموظفين الذين يبلون بلاءً حسناً يحصلون فقط على نفس العلاوات التي يحصل عليها أولئك ذوي الأداء الضعيف . وبالمثل ، فليس هناك أي منح أو خطة تحفيزية من أي نوع تهدف إلى ربط أداء الموظف بقدرات وسلوكيات الموظف ذات الصلة بالاستراتيجية مثل تحية النزلاء بطريقة ودود أو توفير عمليات تسجيل دخول وخروج من الفندق سريعة ودون إبطاء .

استناداً إلى تحليل Liza cruz ، والرئيس التنفيذي استنتجا أنه بأي مقياس أو معيار ، فإن خطة التحفيز في الفندق غير ملائمة ولا تفي بالغرض على الإطلاق . حيث إن نسبة العمالة التي ترتبط علاواتهم بالجدارة أو خطتهم التحفيزية بالأداء تساوي صفراً ، ويرجع ذلك لكون المديرين يقدمون مكافآت الجدارة عبر مجلس الإدارة . كي لا تزيد نسبة العمالة (فقط المديرين) الجديرة بالحصول على أجر تحفيزي عن 5% ، أما نسبة الفرق في الأجر التحفيزي بين الموظف ذي الأداء المرتفع وغيره ذي الأداء الهزيل كان أقل من 2% وقد أدركت Lisa من الدراسات الصناعية أنه في شركات القمة ، يرتبط أجر الجدارة أو الأجر التحفيزي بالأداء لما يزيد على 80% من عدد العمالة ، كما أدركت أيضاً أنه في الشركات مرتفعة الأداء ، هناك على الأقل 5% أو 6% فرق في الأجر التحفيزي بين الموظف ذي الأداء المرتفع والموظف ذي الأداء الهزيل . وقد فوض الرئيس التنفيذي Liza في تصميم ووضع إستراتيجية جديدة موجهة بخطة التحفيز لموظفي فندق باريس ، وكان الهدف هو تحفيز خطط الأجر لكل موظفي الشركة تقريباً .

وقد وضعت Liza والرئيس التنفيذي بالشركة ، ثلاثة معايير قابلة للقياس ، لابد أن تفي بها خطة التحفيز الجديدة وهي :

أولاً : أنه لابد ألا تقل نسبة موظفي الفندق المؤهلين للحصول على علاوة الجدارة أو خطة تحفيز عن 90% من كل العاملين

ثانياً : لابد أن يكون هناك على الأقل نسبة 10% تفاوت في الأجر التحفيزي بين الموظف ذي الأداء الضعيف والموظف ذي الأداء المرتفع .

ثالثاً : لابد أن تتضمن خطة التحفيز منحاً محددة وآليات لتقييم الأداء ، ترتبط بسلوكيات الموظف في كل وظيفة ، بالإضافة إلى قدرات وسلوكيات الموظف المرتبطة بالاستراتيجية . فعلى سبيل المثال ، لابد من مكافأة موظفي المكاتب الأمامية بشكل جزئي على أساس مدى حميميتهم وسرعة إنهاء عمليات التسجيل والمغادرة ، كما تم تقييم طاقم النظافة وتقديم المكافأة لهم جزئياً على أساس نسبة مخالفات عملية نظافة الغرف .

أسئلة : Questions

1- ناقش فيما تفكر حول المعايير القابلة للقياس التي وضعتها Liza والرئيس التنفيذي لخطة التحفيز الجديدة .

2- في ضوء معرفتك بالأهداف الاستراتيجية لفندق باريس ، اسرد ثلاثة أو أربعة سلوكيات محددة سوف تقوم بمنح حوافز عليها لكل مجموعة من مجموعات الموظفين التالية : موظفي المكاتب الأمامية ، مديري الفندق ، المستخدمين المسئولين عن تنظيف الملابس ، وموظفي خدمة الغرف .

3- ضع خطة تحفيز كاملة (تشمل حوافز طويلة وقصيرة الأجل) لمديري فندق باريس .

الفصل الثالث عشر

المزايا والخدمات

Benefits and Services

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - تعريف وتسمية كل خطة من خطط الدفع الأساسية الخاصة بالإجازات مدفوعة الأجر.

2 - وصف كل ميزة من مزايا التأمين الأساسية.

3 - مناقشة مزايا التقاعد الأساسية.

4 - تحديد المزايا الأساسية لخدمات الموظفين.

5- شرح برامج المزايا المرنة الأساسية.

شركة اتصالات ڤيريزون وهي تواجه منافسة شديدة ، وكذلك الحاجة لتقليص حجم القوة العاملة بعد عمليات دمج متنوعة من احتياجات الشركة إلى طريقة لإقناع الآلاف من الموظفين بقبول التقاعد المبكر ، وللقيام بذلك كانت Verizon في حاجة إلى خطة من المفترض أن تكون معقولة اقتصادياً ، وأن تتوافق أيضاً مع مختلف القوانين التي تنطبق على مزايا التقاعد والمزايا الأخرى .

لقد تم تخصيص الفصلين الحادي عشر والثاني عشر لمناقشة قضية التعويضات وخطط التحفيز . إن الغرض الأساسي من الفصل الثالث عشر ، هو شرح خطط المزايا والخدمات ، التي تقدم للعاملين . سنقوم بمناقشة أربعة أنواع من الخطط الأساسية وهي : مزايا الأجر التكميلي (مثل الإجازات المرضية وأجر الإجازات) ؛ مزايا التأمين (مثل تعويضات العاملين) ؛ مزايا التقاعد عن العمل (مثل المعاشات) ، وخدمات الموظفين (مثل التسهيلات الخاصة برعاية الأطفال) .

وبسبب **الاعتبارات القانونية التي تلوح في الأفق في أي قرارات خاصة بالمزايا** ، فسنقوم بدراسة القوانين الفيدرالية للتطبيق ، وما تداعياتها بالنسبة للمديرين .

يستكمل هذا الفصل ، مناقشتنا للمزايا والتعويضات الخاصة بالموظفين . أما عن الفصل القادم وهو بعنوان «الأخلاقيات ، العدالة ، والمعاملة العادلة» فسيبدأ جزء جديد في هذا الكتاب يركز على مهمة أخرى تخص الموارد البشرية ،وكذلك علاقات الموظفين .

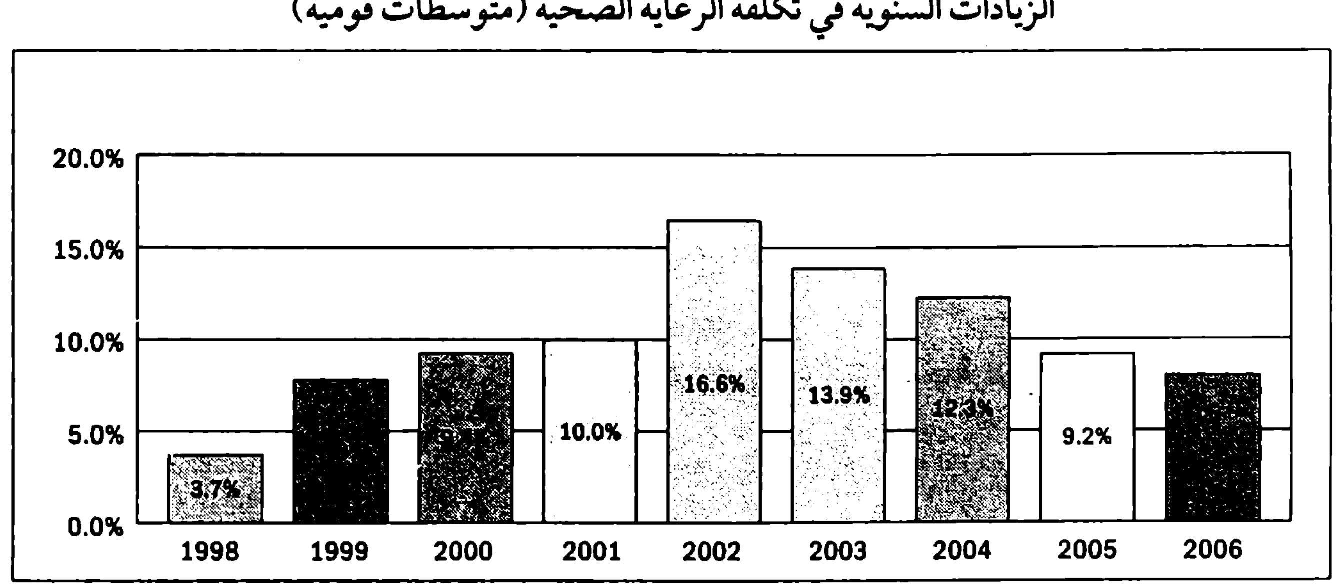
واقع مزايا العاملين في الوقت الحاضر: THE BENEFITS PICTURE TODAY

ما هي المزايا التي نقدمها للعاملين؟ ، هو أول أمر يسأل عنه المتقدمون لشغل الوظائف في المنظمة ؛ ويمكن تعريف المزايا بأنها جميع المدفوعات المالية وغير المالية التي يتلقاها الموظفون بشكل غير مباشر ليستمروا في عملهم في الشركة . وهي تمثل إجراءات أو مكوناً مهماً في تعويضات أي موظف . وتتضمن تلك المزايا أشياء مثل أجور الإجازات مدفوعة الأجر ، والتأمين على الصحة والحياة ؛ والمعاشات ، ومساعدات رعاية الأطفال .

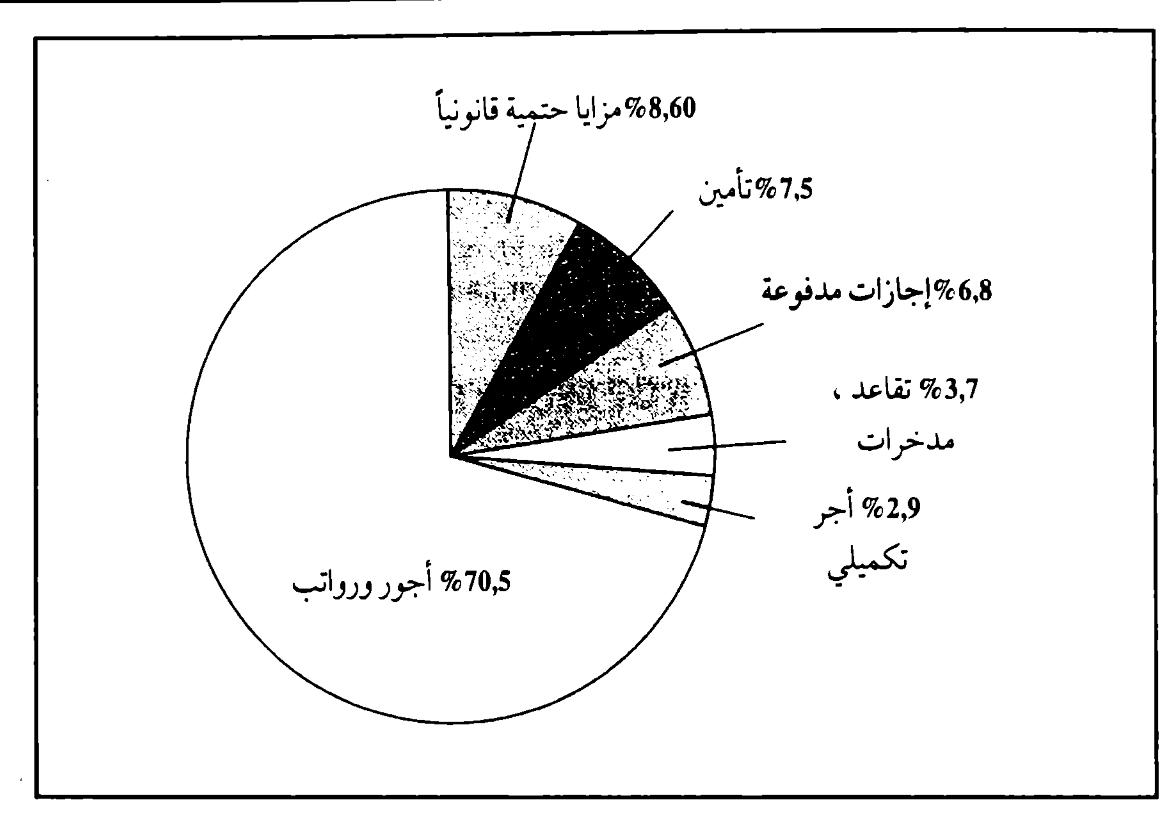
ويتلقى معظم الموظفين بدوام كامل ، في الولايات المتحدة المزايا . وواقعيًا ، نجد أن معظم أصحاب العمل - 99% يقدمون بعض خدمات التأمين الصحي ، ويتلقى نحو 62% من الأمريكيين خدمات التأمين الصحي من خلال وظائفهم . وتمثل مزايا العاملين ثلث الرواتب والأجور (أو 3% من جداول الأجور) ، وبجانب مزايا العاملين التي تحميها القوانين (على سبيل المثال - الأمن الاجتماعي) والتي تعد القضية الأكبر .

وقضية الأمن الاجتماعي من بين كل المزايا المقدمة للعاملين ، ويليها في المرتبة الثانية التأمين الصحي . وكما يوجز الشكل (13-1) فقد ارتفعت تكاليف الرعاية السنوية بمعدل ثابت حتى عام 2002 ، ولكن معدل الزيادة أصبح معتدلاً في الآونة الأخيرة . وفي أحد التقديرات حديثاً ، كانت تكلفة الرعاية الطبية للموظف الواحد نحو 314 دولاراً شهرياً إذا كانت تقتصر عليه وحده ، ولتبلغ نحو 627 دولاراً شهرياً . أي إذا ما شملت الرعاية الصحية فرداً آخر ممن يعولهم الموظف ، نحو 888 دولاراً شهرياً إذا شملت الرعاية أسرة الموظف . ويلخص الشكل رقم (13-2) تحليلاً لقيمة المزايا الممنوحة للعاملين كنسبة من الرواتب والأجور .

الزيادات السنوية في تكلفة الرعاية الصحية (متوسطات قومية)



الشكل (13-1) الزيادات السنوية في تكلفة الرعاية الصحية (متوسطات قومية)



الشكل (13-2) تكلفة تعويضات العاملين عن صاحب عمل من القطاع الخاص

يعي الموظفون قيمة المزايا الصحية . وانتهت إحدى الدراسات إلى أن الموظفين الذين يعملون في شركات توفر هذه المزايا والخدمات الصحية قد قبلوا الحصول على رواتب أقل بنحو 20% من الرواتب المفترض أن يحصلوا عليها لو عملوا في شركات لاتوفر مثل تلك المزايا . ولكن توصلت دراسة مسحية أخرى إلى أن 43% فقط من الموظفين الذين أجريت عليهم الدراسة ، كانوا راضين عن الأداء الإجمالي لخطط الرعاية الصحية . حيث يثق أقل من نصف الموظفين في قدرة أصحاب الأعمال على تصميم ووضع خطط صحية توفر ما يحتاجونه من خدمات وتغطية صحية .

قضايا السياسة Policy Issues : يحتاج أصحاب الأعمال إلى تصميم ووضع حزمة المزايا بحرص وعناية . وينبغي أن يتضمن التصميم عرضاً قصيراً للقضايا السياسية كما يلي : ما هي المزايا الواجب تقديمها للعاملين ؛ من هو المستفيد من تلك المزايا من الموظفين خلال فترات الاختبار الأولية ؛ كيف يتم تمويل تلك المزايا ؛ درجة حرية الموظف في تحديد المزايا ؛ إجراءات استغراق التكاليف وكيفية إعلام وتوصيل خيارات المزايا للموظفين .

هناك بعض المزايا التي يحتمها ويفرضها القانون الفيدالي أو قانون الولاية ، في حين أن البعض الآخر يكون موفقًا لتقديرات واختيارات المنظمة (انظر الجدول رقم (13-1) . وبالرغم من ذلك ، فغالباً ما يتم تنظيم تلك المزايا الاختيارية أو التي تحدد وفقاً لما تراه المنظمة مناسباً من قبل القانون الفيدرالي . وبالطبع ، ينبغي على أصحاب الأعمال الالتزام بقوانين الولايات التي يمارسون فيها نشاطهم .

وهناك العديد من المزايا ، وكذلك هناك طرق متنوعة لتصنيف تلك المزايا ، وسنقوم بتصنيفها كما يلي : (1) الإجازات مدفوعة الأجر . (2) مزايا التأمين . (3) مزايا التقاعد . (4) الخدمات . وسنبدأ في مناقشة الإجازات مدفوعة الأجر :

جدول (13-1) بعض المزايا الإجبارية التي يفرضها القانون والمزايا الاختيارية (المقدمة وفقاً لرؤية صاحب العمل)

المزايا المفروضة من قبل القانون الفيدرالي وقوانين معظم الولايات	المزايا الاختيارية وفقاً لرؤية صاحب العمل
- الأمن الاجتماعي . - إعانة البطالة . - تعويضات العمالة . - الإجازات المرضية الخاضعة لقانون الإجازات الطبية للعائلة .	- الإعاقة ، التأمين الصحي وعلى الحياة . - المعاشات . - الإجازات مدفوعة الأجر ، وتشمل الإجازات السنوية وإجازات العطلات ، الإجازات المرضية والشخصية ، وإجازات تأدية واجب المحلفين . - برامج استشارة ومساعدة الموظفين . - المزايا العائلية لرعاية الأطفال ورعاية الكبار ، جداول عمل مرنة . - علاوات المناسبات .

أولاً: تعريف وتسمية كل خطة من خطط الدفع الأساسية الخاصة بالإجازات مدفوعة الأجر

الإجازات مدفوعة الأجر: PAY FOR TIME NOT WORKED

يُطلق على الإجازات مدفوعة الأجر مسمى الأجر التكميلي SuPlemental pay benefits . وهو واحد من أكبر المزايا تكلفة ، بسبب القدر الأكبر من الإجازات التي يحصل عليها الكثير من الموظفين . وتتضمن فترات الإجازات مدفوعة الأجر ، الإجازات ، والعطلات ، والواجب القضائي ، والإجازات الجنائزية ، والواجب العسكري ، والإجازات الشخصية ، والإجازات المرضية ، وإجازات يوم السبت لليهود ، وإجازات الوضع ، ومدفوعات تأمين البطالة لمن انتهت خدمتهم أو المتقاعدين .

لتأمين ضد البطالة (إعانة البطالة): Unemployment Insurance

تشرِّع كل ولاية من الولايات المتحدة القوانين المتعلقة بالتأمين ضد البطالة والتعويضات ، وتوفر تلك القوانين مزايا للشخص إذا ما كان غير قادر على العمل دونما خطأ من جانبه . وتنبثق أو ترتب تلك المزايا من تلك الضرائب المفروضة على أصحاب الأعمال ، والتي يمكن أن تتراوح نسبتها من (1%) إلى (5%) من إجمالي جدول الرواتب الخاضعة للضريبة في معظم الولايات . وبعكس معدل ضريبة البطالة المفروضة على صاحب العمل معدل عمليات انتهاء الخدمة الوظيفية لديه . ولكل ولاية قوانينها الخاصة بالبطالة ، ولكن كل هذه القوانين تتوافق مع الدلائل والإرشادات الفيدرالية . وليس من المفروض على المنظمات أو الشركات أن تتيح الفرصة أمام كل فرد قامت بفصله أن يتحصل على مزايا التأمين ضد البطالة ، وكذلك الأفراد الذين تم إعفاؤهم من مسئولياتهم دونما خطأ من جانبهم .

لكن العديد من المديرين في الواقع يتبنون موقفاً دفاعياً تجاه حماية منظماتهم من الدعاوي غير المضمونة أو غير المكفولة . وبالتالي ينفق أصحاب الأعمال آلاف الدولارات كل عام على ضرائب البطالة التي قد لا تكون هناك ضرورة لها إذا ما قاموا بحماية أنفسهم ضدها .

إن اتباع الإجراءات التي يوضحها الجدول (13-2) يمكن أن يساعد في حماية صاحب العمل . حدد ما إذا كان بإمكانك الإجابة «بنعم» على الأسئلة مثل ، هل لديك قاعدة فحواها أن التغيب لمدة ثلاثة أيام دون سابق اتصال يعد سبباً كافياً للفصل التلقائي؟ ووضع مثل تلك القاعدة يمكنك من أن تبرهن أو تقيم الدليل بشكل أفضل على أن إنهاء خدمة الموظف كان نتيجة لأدائه غير الملائم بدلاً من أن يكون السبب هو عدم وجود عمل له ، أو بعض الأسباب الأخرى الخارجة عن إرادة الموظف .

جدول رقم (13-2) قائمة مراجعة وفحص للرقابة والتحكم في تكاليف إعانة البطالة

1- هل تحتفظ بسجل موثق عن التأخير والإنذارات التحذيرية في هذا الصدد؟

2- هل تقوم بتحذير الموظفين مدمني التأخير عن مواعيد العمل قبل فصلهم؟

3- هل وضعت قاعدة بأن من يتغيب أكثر من ثلاثة أيام بدون اتصال يعتبر مفصولاً بشكل تلقائي؟

4- هل طلبت الاطلاع على تقرير الطبيب عند عودة الموظف للعمل؟

5- هل تجعل أمر حصول الموظف على موافقة كتابية بالغياب إجبارياً؟

6- هل تشترط تاريخاً معيناً للعودة إلى العمل بعد الغياب؟

7- هل تحصل على توقيع الموظف على الاستقالة؟

8- هل ترسل خطاباً بتنازل الموظف عن وظيفته إذا ما فشل في العودة في الوقت المحدد؟

9- هل تطلب من الموظفين الجدد التوقيع على الموافقة على العمل في أوقات إضافية وفترات الليل؟

10- هل تضع فترات اختبار لتقييم الموظفين الجدد؟

11- هل تجري مقابلات بعد مرور شهر أو شهرين من التعيين لمتابعة الموظف الجديد؟

12- هل لديك سجل لأمثلة عن ضعف أداء الموظف ، يسجل فيه كيف ومتى لم يف الموظف بمتطلبات وظيفته؟

13- هل تطلب من المشرفين تسجيل الخطوات المتبعة لمعالجة الموقف؟

14- هل تطلب من المشرفين تسجيل رفض الموظف للنصائح والتوجيهات؟

15- هل أنت متأكد من أن جميع العاملين بالشركة يفهمون قواعد وسياسات الشركة؟

16- هل طلبت من الموظفين توقيع خطاب يفيد علمهم بقواعد وسياسات الشركة؟

17- هل تقوم بالاحتفاظ باعتراض الشركة على شكوى الفصل المقدمة من موظف سابق في الوقت المقرر (عادة خلال 10 أيام) .

18- هل تستخدم مصطلحات مناسبة في استمارة الادعاء؟ وهل تقوم بإرفاق الدليل الموثق بخصوص الانفصال؟

19- هل تحضر جلسات سماع الأقوال والادعاءات؟

20- هل تقوم بمراجعة كل ادعاء ضد التصرفات الفردية للشخص الماكر؟

21- هل تقوم بعقد مقابلات ترك الوظيفة للحصول على معلومات عن دعاوى البطالة الاحتجاجية؟

22- هل تقوم بعمل ورش عمل دورية للمشرفين لمراجعة الإجراءات وتدعيم الجهود لتقليل تكلفة معدل دوران العمالة .

23- هل تقوم بالتعرف على مشكلات دوران العمل كما تحدث من خلال :

(أ) الموقع .

(ب) القسم .

(جـ) تصنيف الموظف .

العطلات والإجازات: Vacations and Holidays

إن عدد أيام الإجازات مدفوعة الأجر للموظفين تتفاوت إلى حد كبير بين أصحاب الأعمال . وفي الولايات المتحدة يكون المعدل في المتوسط نحو 10 أيام كل عام . ومع ذلك ، فإنه عند نفس صاحب العمل ، فإن الموظفين الذين لديهم مدة خدمة عمل طويلة يحصلون تقليدياً على عدد أيام إجازة أكبر وهكذا ، واعتماداً على إحصاءات مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية في مارس 2002 ، فإن سياسة شركة أمريكية عادية قد تسمح بالآتي :

1- من 8 إلى 9 أيام بعد سنة من الخدمة .

2- 11 يوماً بعد 3 سنوات من الخدمة .

3- 13 يوماً بعد 5 سنوات من الخدمة .

4- من 16 إلى 19 يوماً بعد ذلك .

وبالمثل ، فإن عدد العطلات المدفوعة الأجر يختلف إلى حد كبير من صاحب عمل لآخر ، وتتراوح ما بين 5-13 يوماً أو أكثر . وفي عام 2006 كان المتوسط ثمانية أيام . وتشمل العطلات مدفوعة الأجر الشائعة يوم : نيويورك ، ويوم الذكرى ، ويوم الاستقلال ، ويوم العمال ، ويوم الكريسماس ، ويوم الشكر . ومن العطلات الأخرى المعروفة ، مارتن لوثر كينج ، ويوم .Jr ، والجمعة العظيمة ، ويوم الرئيس ، ويوم المحارب ، ويوم الجمعة بعد عيد الشكر ، ويوم قبل عيد الكريسماس ، ويوم قبل يوم نيويورك .

ولابد للشركات من معالجة قضايا السياسة المتعلقة بالإجازات والعطلات . إذ ينبغي عليها تحديد عدد

أيام الإجازات التي يحصل عليها الموظفون ، وأياً منها سيكون مدفوع الأجر . تتضمن القرارات الأخرى لسياسة الإجازات مايلي :

1- هل سيحصل الموظفون على معدل أجرهم المنتظم خلال الإجازات ، أو سيتم دفع أجر الإجازات استناداً إلى متوسط دخول الأفراد (والتي قد تشمل أجر وقت لإضافتها) .

2- وهل سيحصل الموظفون على أجر مقابل فترة إجازة مقررة شرعاً لهم في حالة تركهم العمل قبل القيام بتلك الإجازة ؟

3- هل سيتم دفع أجرمقابل الإجازة لموظف إذا لم يحضر للعمل في اليوم السابق واليوم التالي للإجازة .

4- هل يجب دفع بعض العلاوات الإضافية - مثل اليوم ونصف اليوم إذا ما تعين على الموظفين أن يعملوا في أيام الإجازات .

توفر الدراسات المسحية للأجور ومواقع الإنترنت مثلhrtools.com بعض أمثلة عن سياسات الإجازات للاستفادة منها وتضمينها في كتيب الموظف الخاص بالشركة . ويصف الصورة أو المعلم تحت «اعرف قانون التوظيف لديك» بعض النقاط القانونية التي يمكن أخذها في الاعتبار .

اعرف قانون التوظيف لديك: *Know Your Employment Law*

الإجازات والعطلات: *Vacations and Holidays*

بالرغم من أن القانون الفيدرالي لايعرض تقديم مزايا للإجازات فإنه ينبغي على صاحب العمل صياغة وتشكيل سياسة الإجازات بحرص وعناية شديدة . فعلى سبيل المثال ، يجب على صاحب العمل بشكل عام أن يدفع مقابل الإجازات المكتسبة قانوناً للموظف الذي انتهت خدمته .

ومع ذلك ، يقوم صاحب العمل بتحديد هذه الإجازات «المكتسبة» . فعلى سبيل المثال ، إذا كانت سياسة الإجازات لدى صاحب العمل تشترط على الموظف الجديد أن يقضي عاماً بعد تعيينه قبل أن يحق له القيام بإجازات ، وبناء عليه لا يحصل ذلك الموظف على مقابل الإجازات إذا ترك العمل لأي سبب خلال العام الأول من تعيينه .

وبالمثل ، إذا كانت سياسة الإجازات تقرر أن الموظف يحصل ، مثلاًعلى أسبوعين كإجازة بعد مرور عامين على العمل بالشركة ، وعلى هذا لا يكون الموظف مؤهلاً للحصول على مقابل الإجازة إذا ترك العمل قبل نهاية هذين العامين . لدى الكثير من أصحاب العمل سياسة إجازات مكتوبة تشترط أن يتم دفع مقابل الإجازات على أساس نصف شهري ، وبذلك يلتزمون أنفسهم بدفع حصة عادلة مقابل الإجازات عندما يتركون العمل بالشركة .

وهناك سؤال يطرح نفسه هل من حق صاحب العمل إلغاء إجازة موظف مجدولة وفقاً لمدد الإجازات ، على سبيل المثال ، بسبب تدفق أوامر الشراء ومن الأهمية بمكان هناك أن تصاغ سياسة الإجازات عند صاحب العمل بشكل يكون من الواضح فيه أن صاحب العمل يحتفظ لنفسه بحق إلغاء وإعادة جدولة الإجازات وفقاً لظروف العمل . إذا ما عمل الموظف في وقت كان من المفترض أن يكون وقت إجازته ، فلابد من أن يحصل الموظف على أجر اليوم العادي مضافاً إليه مقابل الإجازة عن تلك الفترة التي يحل فيها بافتراض أن صاحب العمل لم يعد جدولة الإجازة .

الإجازات المرضية: Sick Leave

توفر الإجازات المرضية أجراً للموظف عندما يكون خارج العمل بسبب المرض . ومعظم سياسات الإجازات المرضية تمنح أجراً كاملاً لعدد معين من أيام المرض . وعادة ما تصل إلى نحو 12 يوماً كل عام . وغالباً ما تتراكم الأيام المرضية بمعدل يوم عن شهر الخدمة مثلاً .

وتسبب الإجازات المرضية مدفوعة الأجر بعض المتاعب للعديد من أصحاب الأعمال . والمشكلة هي أنه بينما يستخدم كثير من الموظفين الإجازات المرضية فقط عندما يكونون مرضى بالفعل ، إلا أن البعض الآخر منهم يستخدمون إجازاتهم المرضية كإجازات شخصية ، أو كامتداد لعطلاتهم سواء كانوا في حالة مرض فعلاً أم لا .

وفقاً لدراسة مسحية أجريت مؤخراً تسبب المرض الشخصي في نحو 45% فقط من الغيابات المرضية غير المجدولة .

كما مثلت المشاكل الأسرية (27%) والحاجات الشخصية (13%) ، والتأهيل الذهني (9%) ، والتوتر (6%) .

ولقد توصلت إحدى الدراسات المسحية إلى أن متوسط تكلفة الغياب بالنسبة للموظف الواحد في العام كانت 789 دولاراً ، وكان المرض الشخصي هو السبب وراء ثلث الغيابات .

تكتيكات خفض تكاليف الغياب Cost - Reduction Tacties : لقد حاول أصحاب الأعمال تجربة العديد من التكتيكات لخفض حجم الغياب الكثيف بسبب المرض ، حيث يقوم البعض «بإعادة شراء» الإجازة المرضية غير المستخدمة في نهاية كل سنة من خلال دفع مبلغ من المال لموظفيهم مقابل كل يوم إجازة مرضية لم يستخدم . إلا أن العائق هنا يتمثل في أن تلك السياسة قد تشجع الموظفين المرضى بالتوجه إلى العمل بالرغم من مرضهم ، مما قد يؤثر على كفاءتهم في العمل . بينما حاول آخرون توفير سحب شهري يكون فيه الموظفون الذين واظبوا على الحضور طوال أيام الشهر هم المؤهلون فقط للمشاركة فيه والحصول على نقدية .

ولدى فندق ماريوت Marriot برنامج يُطلق عليه Bene Trade يمكن للموظفين من خلاله المتاجرة بقيمة بعض أيام الإجازة المرضية مقابل الحصول على مزايا أخرى ، كما يقوم بعض أصحاب فحص واستقصاء مكثف لكل عمليات الغياب ، على سبيل المثال ، القيام بالاتصال بالموظفين الغائبين في منازلهم في أثناء مرضهم .

كما أن كثيراً من أصحاب الأعمال – نحو 66% يستخدمون خططاً مجمعة للإجازات المدفوعة ، وتكتل تلك لخطط معاً الإجازات المرضية ، والعطلات ، والإجازات في مجموعة واحدة من الإجازات . وعلى سبيل المثال ، أحد المستشفيات يمنح الموظفين الجدد 25 يوماً إجازة في العام (10 أيام عطلات ، 3 أيام

إجازة شخصية ، 12 يوماً إجازة مرضية) واستخدم الموظفون ، في المتوسط ، 5 أيام من الـ 12 يوماً إجازة مرضية (بالإضافة إلى أيام العطلات والإجازات الشخصية) . وهذه الخطة المجمعة للإجازات المدفوعة الأجر ، سمحت للموظفين الجدد باستخدام 18 يوماً من الإجازة مدفوعة الأجر كما يحبون ويجدونه مناسباً لهم . تعرف «الإجازات الكارثية Catastrophic Leaves» على أنها أمراض قصيرة الأجل تسبب حالات غياب لأكثر من خمسة أيام عمل متعاقبة ، بالإضافة إلى حالات الغياب الخاصة بسبب أداء الواجب القضائي ، والعقوبات القضائية . وقد كان يتم التعامل معها بحسابات منفصلة) .

ولقد أثمرت الخطة المجمعة Pooled Plan عن وفورات مالية ملموسة تصل إلى ما يقرب من 400 ألف دولار على مدار ثلاث سنوات من خلال استخدام وقت إضافي أقل ، وحققت وفورات أيضاً تقدر بـ35 ألف دولار من خلال تخفيض الإعانات المؤقتة .

إن الكثير من أسئلة المديرين المتعلقة بالإجازات اليومية يتضمن أموراً قانونية . وتتناول الصورة أو اللمحة بعنوان (اعرف قانون التوظيف لديك) المعروضة على الصفحات التالية بعض القضايا وثيقة الصلة بالموضوع .

قانون الإجازة الأبوية والأسرية والطبية Parental Leave and the family and Medical Leave Act : تعتبر الإجازات الأبوية ميزة مهمة . حيث يمثل النساء نصف قوة العمل ، ويتوقع أن يكون 80% منهن حوامل في وقت ما خلال حياتهن العملية .

علاوة على ذلك ، فإن العديد من النساء والرجال اليوم هم أرباب بيوت مثل الأم/ الأب الأعزب . ويقضي قانون تمييز الحمل Pregnancy Discrimination Act بأن يعامل أصحاب الأعمال النساء اللائي يطلبن الحصول على إجازة حمل ، كما يعاملون طلبات الموظف للحصول على إجازة وفقاً لسياسة صاحب العمل ، وفوق ذلك ، فقد أمر الكونجرس - كما سبق ذكره - قانون الإجازة الأسرية والطبية في عام 1993 (FMLA) . (انظر الشكل رقم 13-3) فقد اشترط القانون ما يلي :

1- يتعين على أصحاب الأعمال الخاصة الذين يعمل لديهم 50 موظفاً أو يزيد ، أن يسمحوا للموظفين (رجالاً ونساءً) بأجازة غير مدفوعة الأجر مدتها 12 أسبوعاً لحالاته المرضية الخطيرة ، أو ميلاد أو تبني طفلاً ، أو رعاية طفل يعاني من مرض خطير ، أو رعاية زوج أو والد مريض .

2- قد يطلب أصحاب الأعمال من الموظفين القيام بأية إجازة مرضية مدفوعة الأجر لم يتم استخدامها بعد ، أو بإجازة سنوية كجزء من فترة الإجازة البالغة 12 أسبوعاً المنصوص عليها في القانون .

3- إن الموظفين الذين يحصلون على الإجازة يحق لهم الحصول على مزايا صحية خلال إجازتهم غير المدفوعة الأجر ، وفي ظل نفس البنود والشروط كما لو كانوا يؤدون عملهم الوظيفي .

4- يتعين على أصحاب الأعمال ضمان حق عودة الموظفين لوظائفهم السابقة أو ما يعادلها دون فقدان المزايا في نهاية مدة الإجازة .

اعرف قانون التوظيف لديك: *Knaw Your Emplo Yement Law*

الإجازات: *Leaves*

إن التعامل مع طلبات الحصول على الإجازات يعتبر قضية إشرافية عامة ، ولذلك يجب على المديرين أن على دراية وعلم بأساسيات القوانين ذات الصله بالأجازات مثل قانون الأجازة الأبوية والطبية والعائلية (FMLA) .

وتحت مظلة قانون الإجازة الطبية والعائلية وقانون الأمريكيين من ذوي الاحتياجات الخاصة ، أو قوانين الولاية الخاصة للتعويضات العاملين نجد أن هناك بعض الإجازات توجبها تلك القوانين .

وعلى سبيل المثال ، تحت مظلة قانون (FMLA) ينبغي على صاحب العمل منح الموظف 12 أسبوعاً كإجازة خلال سنة من تاريخ الولادة أو لرعاية طفل مولود حديثاً ، أو تبني طفل ، أو فترة الرضاعة ، رعاية الزوج ، رعاية طفل أو أحد الوالدين من ذوي حالة صحية متدهورة ، أو للاهتمام بالحالة الصحية المتدهورة للموظف نفسه . ويقدم الشكل (13-3) ملصقاً القسم التوظيف موضحاً المتطلبات الأساسية لقانون (FMLA) . وتحت مظلة قانون الأمريكيين ذوي الاحتياجات الخاصة يكون الموظف الكفء من ذوي الاحتياجات الخاصة مؤهلاً للحصول على إجازة إذا كانت تلك الإجازة ضرورية إلى حد معقول لتأهيل إعاقة ذلك الموظف . وتحت مظلة قوانين الولايات المتنوعة الخاصة بتعويضات الموظفين ، ربما يكون للموظفين الحق في استعاضة واسترداد النفقات الطبية ودخلاً لذوي الاحتياجات الخاصة ، وكذلك الحق في الحصول على إجازة في حالة حدوث إصابات لها علاقة بالعمل .

وهناك أهمية كبيرة للحرص والحذر عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالإجازات ، خصوصاً عن تطبيق قانونين فيدراليين أو أكثر . وعلى سبيل المثال ، يمكن لإجازة تعويض الموظف أن تحسب كمقابل لتلك الإجازة المقررة وفقاً لقانون (FMLA) والتي في جوهرها .

إذا كان سبب الغياب وجود مرض خطير أو إصابة ما يقوم صاحب العمل بإبلاغ الموظف كتابة بأن الإجازة التي سيحصل عليها ستعتبر أجازته الخاصة المقررة وفقاً بقانون (FMLA) . وبالمثل ، يمكن لصاحب العمل اعتبار الإجازة نتيجة ظروف الحمل بديلة عن إجازة الـ 12 أسبوعاً التي يقص عليها قانون (FMLA) الخاصة بظروف الولادة ورعاية الطفل . راجع الموقع الإلكتروني للحصول على المزيد من الإرشادات www.dol.gov/elaws .

يمنح معظم أصحاب الأعمال أيضاً إجازة شخصية من أجل أعز من أخرى مثل الأزمات الشخصية التي لا علاقة لها بالصحة . والإلتزام القانوني الرئيس في هذا الصدد هو من أجل ضمان قيام الشركة بمنح وتمديد الإجازات الشخصية بطريقة عادلة . إذا لم يعد الموظف إلى العمل في الوقت المحدد لإنتهاء الإجازة الشخصية . فعلى المدير أن يستحضر سياسات الشركة فيما يتعلق بترك الوظيفة ، أو الانضباط في العمل .

« حقوق الموظف »تحت مظلة

قانون الإجازات الأسرية والصحية لعام *1993*

يلزم هذا القانون (FMLA) أصحاب الأعمال أن يمنحوا الموظفين «الذين تتوافر فيهم شروط الحصول على إجازة» إجازة مدفوعة الأجر تصل مدتها إلى 12 أسبوعاً لأسباب أسرية وطبية معينة . ويكون الموظف مؤهلاً للحصول على إجازة إذا كانت مدة خدمته عند صاحب العمل سنة على الأقل ، وإذا قضى 1250 ساعة عمل أعمل أكثر .

أسباب منح الأجازة:

تمنح الإجازة غير مدفوعة الأجر للأسباب التالية :

- رعاية الطفل بعد الولادة ، أو حالة تبني طفل ، أو لرضاعة طفل .
- رعاية أو مرافقة الزوج أو الزوجة أو الابن أو البنت أو الوالدين الذين يعانون من ظروف صحية خطيرة .
- من أجل ظروف صحية خطيرة تجعل الموظف غير قادر على أداء مهام وظيفته .

الإعلام مقدماً والشهادات الطبية المطلوبة:

قد يطلب من الموظف أن يعلم المنظمة مقدماً بطلب الإجازة وأن يقدم الشهادات المرضية المطلوبة . وقد يرفض طلب الحصول على إجازة إذا لم تستوف المستندات المطلوبة .

- عادة ما ينبغي على الموظف تقديم طلب الإجازة قبل 30 يوماً من موعد الإجازة المطلوبة عندما تكون الإجازة متوقعة .
- قد يطلب صاحب العمل شهادات طبية تدعم طلب الإجازة للظروف الصحية الخطيرة ، وقد يطلب رأياً طبياً آخر أو اثنين (على حسابه) كما قد يطلب ما يفيد قدرة الموظف على العودة للعمل مرة أخرى .

مزايا الوظيفة ورعاية وحماية الموظف:

مع سريان قانون (FLMA) للإجازات ينبغي على صاحب العمل أن يحتفظ بنظام تغطية صحية للموظف تحت أي مشكلة من خطط الرعاية الصحية الجماعية

- بعد العودة من الإجازة المقررة وفقاً لقانون (FLMA) ينبغي أن يعودوا إلى وظائفهم الأصلية أو ما يعادلها من الوظائف بأجر معادل أيضاً لما كان يتقاضاه في وظيفته الأصلية ، وبنفس المزايا والشروط .
- يجب ألا يترتب على تطبيق قانون (FLMA) فقدان الموظف لأية مزايا وظيفية كان يحصل عليها قبل القيام بإجازته .

التصرفات غير القانونية لصاحب العمل:

يعتبر قانون (FLMA) تصرفات صاحب العمل غير قانونية إذا :

- قام بالتدخل أو فرض قيوداً ، أو أنكر الاستمتاع بأي حق من الحقوق تحت مظلة قانون (FLMA) .
- قام بفصل أو مارس تمييزاً ضد أي شخص يعارض أي تصرفات يعتبرها قانون (FLMA) غير قانونية أو بسبب المشاركة في أي إجراء من إجراءات قانون (FLMA) .

التعزيز وفرض القانون:

- مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية له سلطة التفتيش على منظمات الأعمال ومتابعة تنفيذ القانون والعمل على حل شكاوى الموظفين من عمليات انتهاك القانون .
- للموظف الحق في التقدم بدعوى مدنية ضد انتهاك القانون ولا يؤثر قانون في أي قانون (FLMA) فيدرالي ولاية ما يخطر عمليات التمييز ، ولا يعطل أو يحل محل أي قانون لولاية ما أو قانون محلي أو اتفاقيات المساومة الجماعية والتي يترتب عليها حقوق بإجازات أسرية وظيفية أفضل .

لمزيد من المعلومات:

قم بزيارة موقع القانون http/www.dol.gov.flma

هموم صاحب العمل مع قانون (FMLA) : FMLA Employer Concerns

عادة ما تعتبر الإجازات المقررة وفقاً لقانون (FMLA) إجازات غير مدفوعة الأجر (انظر الشكل (13-4) ، ولكنها ليست بلا تكلفة . حيث تعد التكاليف المصاحبة لتعيين عمالة مؤقتة بديلة ، وتدريبها والتعويضات المدفوعة لها بالرغم من إنتاجيتها الأقل جديرة بالاهتمام لأنها ليست بسيطة .

لقد أظهر أصحاب الأعمال بعضاً من عدم الرضا على قانون (FMLA) وفي دراسة مسحية لنحو 416 من محترفي الموارد البشرية ، وجدت أن نحو النصف من هؤلاء قال بأنه قد سبق لهم الموافقة على بعض الإجازات التي يعتقدون أنها كانت غير صحيحة وغير منطقية ، ولكنهم شعروا بأنه كان على المنظمة منحها والتسليم لها بسبب التفسيرات الغامضة للقانون .

وعلى سبيل المثال ، «الحالة الصحية المتدهورة التي تجعل الموظف غير قادر على القيام بواجبات الوظيفة تعد أحد الأسباب للحصول على إجازة وفقاً لقانون (FMLA) ؛ ولسوء الحظ ، لا نعرف بالضبط ماذا يعني ذلك ، ويبدو أن القانون قد استثنى الأحوال والظروف في الأمد القصير . ومع ذلك ، فإن الترتيبات الخاصة بمكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية والمتعلقة بقانون (FMLA) تبدو أنها قد وضعت عائقاً أقل ، حيث تتضمن الحالات الصحية المتدهورة تلك التي يذهب فيها الموظف إلى الجهة مقدمة الرعاية الصحية مرة ويحصل فيها على وصفة طبية ، ويبلغ من قبل تلك الجهة بإعادة الاتصال بها مرة أخرى إذا لم يتحسن أعراض المرض .

إرشادات قانون (FMLA) : FMLA Guidelines

وهكذا يحتاج صاحب العمل الذي يرغب في تفادي منح إجازات لا يفرضها قانون FMLA ، إلى فهم بعض تفاصيل هذا القانون (كما هو واضح في الملاحق بالشكل 13-3) . فعلى سبيل المثال ، حتى يكون الموظف مؤهلاً للحصول على إجازة وفقاً لقانون (FMLA) لابد من أن يكون قد قضى مدة خدمة لا تقل عن 12 شهراً عند صاحب العمل ، ويكون قد عمل لمدة 1250 ساعة عمل فعلية أو أكثر خلال الـ 12 شهراً التالية ، وإذا كانت مثل هذه الشروط لا تنطبق على الموظف فلا يحق له الحصول على إجازة وفقاً لقانون (FMLA) .

ولذلك تبدو قضايا سياسة الإجازات ذات شأن كبير . وعلى سبيل المثال ، إذا استخدم صاحب العمل تقويماً أو سنة مثالية لمدة الـ 12 شهراً التي يفرضها قانون (FMLA) ، عندئذمن المتصور أن يحصل الموظف على إجازتين كل منهما لمدة 12 أسبوعاً ، واحدة تلو الأخرى .

ولتفادي ذلك ، قم بكتابة السياسة بحيث تبدأ حساب مدة الـ 12 شهراً الجديدة أخرى سن بداية التاريخ الذي يعود فيه الموظف من إجازته الأخيرة .

وبالمثل ، تذكر أنه تحت مظلة قانون (FMLA) لابد للموظف من أن يبلغ مقدماً صاحب العمل بطلبه الإجازة قبل 30 يوماً إذا ما كانت حاجته للإجازة يمكن توقعها .

يحتاج أصحاب العمل وبوضوح ، إلى وضع إجراءات واضحة ودقيقة خاصة بإجازات الغياب (متضمنة تلك الإجازات الممنوحة تحت مظلة قانون الإجازة الطبية والعائلية) . وتتضمن تلك الإجراءات:

- بشكل عام ، لا يجب السماح لأي موظف بالقيام بإجازة حتى يتضح الغرض منها .

• إذا كانت الإجازة لأسباب طبية أو عائلية ، يجب الحصول على شهادة طبية من الطبيب المعالج أو الإخصائي المعالج .

• يجب أن يتضمن النموذج المعد لطلب الإجازة التاريخ المتوقع لعودة الموظف ، وكذلك إشارة إلى أن التمديد غير المرخص به للإجازة قد يترتب عليه قيام المنظمة بإنهاء خدمة الموظف .

– يرى أحد المحامين العاملين في مجال التوظيف «أنه يتعين على أصحاب العمل أن يبذلوا ما في استطاعتهم kind of bend over backward لتحديد ما إذا كان للموظف الحق في الأجازة استناداً إلى قانون (FMLA) .

من فضلك ارسل هذا الطلب مصحوباً بالنموذج شهادة مكتب العمل في الولايات المتحدة للرعاية الصحية إلى قسم الموارد البشرية بالجامعة

الاسم / .... رقم تحقيق الشخصية الجامعية / ....

التليفون / .... (العمل) .... (المنزل) .... (نقال) ....

قسم / ....

اسم المشرف / .... التليفون / ....

اسم منسق الإجازات / .... التليفون / ....

بداية الإجازة / . . . . / . . . . / . . . . تاريخ العودة / . . . . / . . . . / . . . .

خلال الإجازة الأسرية المرضية أنوي استخدام (ضع علامة (√) أمام ما تستخدمه)

☐ إجازة بدون راتب . ☐ إجازة مرضية . ☐ إجازة سنوية .

☐ إجازة كل الوقت . ☐ إجازة منحة .

أتفهم جيداً أنه إذا حصلت على هذه الإجازة كإجازة بدون أجر ، سأتولى دفع مقابل المزايا الصحية التي أرغب في أن يستمروا في تقديمها إلى خلال فترة الإجازة الأسرية المرضية . وأتفهم أيضاً أنه يجب عليَّ أن أزود المنظمة بمذكرة مكتوبة عن نيتي في العودة إلى العمل قبل نهاية الإجازة المقررة ، والعودة إلى العمل خلال أو في نهاية مدة الإجازة . وأن الفشل في الإبلاغ مع نهاية الإجازة ، إلا إذا كان هناك تحديد للإجازة فإن ذلك يعتبر بمثابة استقالة من العمل .

توقيع الموظف .... التاريخ ....

توقيع المشرف .... التاريخ ....

توقيع قسم الموارد البشرية .... التاريخ ....

الشكل (4-13) طلب إجازة أسرية مرضية في إحدى الجامعات

ومع ذلك يمكن لأصحاب العمل أن يطلبوا تقسيماً طبياً مستقلاً قبل الموافقة على إجازات الإعاقة المدفوعة الأجر وفقاً لقانون (FMLA) .

ويقوم بعض أصحاب الأعمال بإثراء خطط الإجازات الأبوية لجعل عودة السيدات من تلك الإجازات إلى العمل أكثر جاذبية .

وتتضمن تلك التكتيكات : 1- زيادة أجر إجازات الأمومة . 2- شرح والتعريف بالمزايا والدعم لوجهة النظر . 3- المحافظة على الاتصال بالأمهات باستمرار خلال إجازة الأمومة . 4- عرض وظائف مجزية تتضمن بساعات عمل أقل بسفريات أقل . 5- إتاحة الفرصة أمام الأمهات للحصول على المنح والحوافز وتيسير عمليات الحصول على إجازات طويلة .

مكافأة نهاية الخدمة Severancy Pay : يقدم العديد من أصحاب الأعمال لموظفيهم مكافأة نهاية خدمة ، وهي مبلغ يدفع مرة واحدة عندما يتم إنهاء خدمة أي موظف . ولتلك المكافأة مغزاها ، فهي مؤشر إنساني ، ونوع من العلاقات العامة الجيدة . بالإضافة لذلك ، يتوقع معظم المديرين من موظفيهم إبلاغهم برغبتهم ترك الوظيفة والتقاعد قبل أسبوع أو أسبوعين ، وبالتالي قد يبدو هذا ملائماً لتوفير مكافأة نهاية خدمة تعادل أجر أسابيع قليلة إذا ما تم إنهاء خدمة الموظف كما أن تفادي المساءلة القانونية يعتبر سبباً آخر لذلك . وتساعد خطط مكافآت نهاية الخدمة في بث الطمأنينة للموظفين الذين يبقون بعد أن تقوم المنظمة بتخفيض حجم العمالة فيها بأنهم سيحصلون على بعض المساعدات المالية إذا ما تم الاستغناء عنهم أيضاً .

ولأي سبب كان ، فإن مكافأة نهاية الخدمة شائعة الاستخدام .

وفي دراسة بحثية شملت 3000 مدير من مديري الموارد البشرية ، فقد أفادت 82% من المنظمات المستجيبة أن لديها سياسة دفع مكافأة نهاية خدمة (بداية من 66% بالسنة للمنشآت الصغيرة جداً وانتهاء بما يزيد على 90% للمنشآت الأكبر) . ويعتبر كل الموظفين لدوام كامل بشركات الاقتصاد القديم في الولايات المتحده الأمريكية (مثل الصلب والسيارات) وأيضاً نحو نصف موظفي بعض الوقت في تلك الشركات مؤهلين للحصول على مكافأة نهاية الخدمة .

ويؤثر سبب الفصل من الخدمة على ما إذا كان الموظف سيحصل على مكافأة نهاية خدمة أم لا ؟ وعلى سبيل المثال ، فإن نحو 90% من الموظفين المفصولين بسبب تقليل حجم العمالة قد حصلوا على مكافأة نهاية الخدمة .

بينما أشار نحو ثلث المنظمات إلى أنهم يقدمون مكافأة نهاية خدمة ، وفي حالات إنهاء الخدمة بسبب الأداء الفقير أو الضعيف يحصل نصف الموظفين على مكافأة نهاية الخدمة في شكل مبلغ إجمالي مقطوع ، أما النصف الآخر فتستمر رواتبهم لفترة . إن متوسط الحد الأقصى لمكافأة نهاية الخدمة 395 أسبوعاً للمديرين التنفيذيين ، وحوالي 30 أسبوعاً للموظفين الآخرين الذين تم الاستغناء عنهم .

وتبدو مكافأة نهاية الخدمة التي تحسب على أساس مرة ، ومرة ونصف المرة من مبلغ مكافأة نهاية الخدمة عن كل عام من العمل بالشركة أمراً عادياً .

مكافأة نهاية الخدمة وقانون تأمين دخل تقاعد الموظف Severance Pay and (ERISA) : على الرغم من أن القانون الفيدرالي لا يتطلب بشكل عام منح مكافأة نهاية خدمة ، فإن صاحب العمل يمكن أن يجد لنفسه خطة مكافأة نهاية خدمة تطوعاً تحت القواعد المنظمة لذلك من قبل قانون (ERISA) . ويعتمد كون خطة مكافأة نهاية الخدمة تقع في نطاق قانون (ERISA) على أمرين هما :

(الأول) إذا ما كان صاحب العمل عليه التزام قانوني (مثلاً خاضع لاتفاقية نقابية) بدفع مكافآت نهاية الخدمة ؛ عندئذ تكون خطة دفع مكافآت نهاية الخدمة تحت مظلة قانون (ERISA) . **(ثانياً)** يمكن أن تكون الخطة التطوعية تحت مظلة قانون (ERISA) إذا ما اعتبرها صاحب العمل (مثلاً ، بإدراجها في كتيب الموظف أو التأكيد عليها شفوياً) كخطة أو برنامج وضعه ، أو احتفظ به صاحب العمل .

الإرشادات Guidelines : على أية حال ، هناك العديد من الأمور التي يجب أن تتذكرها عند صياغة ووضع خطة مكافأة نهاية الخدمة وهي :

1- تغطية المواقف والحالات التي ستدفع فيها الشركة مكافأة نهاية خدمة ، مثل عمليات التسريح المؤقت للعماله بسبب إعادة التنظيم الداخلية للشركة ، مع الإشارة إلى أن التصرف حيال المواقف الأخرى الذي ستتم من قبل الإدارة يعتبر أمراً حتمياً .

2- ضرورة الحصول على إقرار بالتنازل عن الوظيفة (التسريح العام) قبل دفع أي مبلغ من مكافأة نهاية الخدمة ، وذلك لتبرئة ذمة صاحب العمل من المسئولية القانونية بهذا الصدد . ولاحظ أنه حتى يكون التسريح فعالاً فلابد للتوقيع على ذلك التسريح من أن يكون تطوعياً ، ومتروى فيه ، وأن هناك متطلبات قانونية إضافية .

3- الحفاظ على حقك في انتهاء خدمة الأفراد أو تغيير السياسة .

4- إيضاح أن مكافآت نهاية الخدمة ستستمر في الوصول إلى الموظف حتى نهاية الميعاد المقرر ، أو حتى يعثر الموظف على وظيفة جديدة ، أي منهما يحدث أولاً .

5- تذكر بأنه كما هو الحال مع كل تصرفات ، وأفعال الموظفين ، فينبغي على صاحب العمل جعل مكافآت نهاية الخدمة عادلة .

المزايا التكميلية للبطالة: Supplemental Unemployment Benefits

في بعض الصناعات (مثل صناعة السيارات) ، فإن التوقف عن العمل يخفض مستوى المخزون أو تغير أسلوب الإنتاج ومن ثم يصبح أمراً معتاداً ، كما أن التسريح المؤقت للعمالة أو منح الإجازات للموظفين ينبغي أن يعتمد على التأمين ضد البطالة . وتقوم بعض الشركات بدفع مزايا تكميلية عن البطالة . وكما

يبدو من الاسم ، فإن تلك المدفوعات النقدية تكمل تعويض البطالة الذي يحصل عليه الموظف ، لتساعد الفرد على المحافظة على مستوى معيشته وهو عاطل عن العمل . وهي تغطي عموماً ثلاثة احتمالات : عمليات التسريح المؤقت ، وتخفيض ساعات العمل ، وإعادة توطين المصنع في مكان آخر .

ثانياً: وصف كل ميزة من مزايا التأمين الأساسية

مزايا التأمين: INSURANCE BENEFITS

يقوم معظم أصحاب الأعمال بتوفير عدد من مزايا التأمين التطوعية أو المفروضة قانوناً ، مثل تعويضات العمال ، والتأمين الصحي .

تعويض العمال: Workers' Compensation

تهدف قوانين تعويض العمال إلى توفير دخل ثابت وفوري ومزايا طبية لضحايا الحوادث التي لها علاقة بالعمل ، أو لمن يعولونهم بغض النظر عن الخطأ . ولكل ولاية قانونها الخاص بتعويض العمال ، كما أن لها وكالتها التي تشرف على تنفيذ ذلك القانون . كما يدير البعض الآخر برامج التأمين الصحي الخاص بها . ومع ذلك ، فمعظم تلك الولايات تطلب من أصحاب الأعمال تنفيذ عمليات تأمين تعويض العمال مع شركات تأمين خاصة ، توافق عليها سلطات الولاية لا تقوم أي من الولايات أو الحكومة الفيدرالية بالمساهمة في أي صناديق أو اعتمادات مالية خاصة بتعويضات العمال .

كيف يتم تحديد المزايا How Benefits Are Determined : قد تكون مزايا تعويض العمال نقدية أو طبية . ففي حالة وفاة أو عجز العامل ، يدفع لمن يعولهم أو ورثته مبلغ نقدي على أساس دخله السابق . ويحسب عادة على أساس من نصف إلى ثلثي متوسط أجر الموظف الأسبوعي لكل أسبوع توظيف . وفي معظم الولايات ، هناك حد زمني معين – مثل 500 أسبوع ، والتي يمكن دفع فترة عنها . وإذا تسببت الإصابة في خسارة معينة أو فقدان أحد أعضاء الجسم (مثل ذراع مثلاً) فقد يحصل الموظف على ميزات ومنافع إضافية استناداً إلى قائمة قانونية بـ «الخسائر» حتى لو عاد هو أو / هي إلى العمل .

وبالإضافة لتلك المنافع النقدية ، يتعين على أصحاب الأعمال توفير الخدمات الطبية والجراحية والعلاجية التي يحتاجها الموظف .

وبالنسبة لإصابة أو مرض تغطية تعويضات صاحب العمل ، فيتعين فقط على الفرد أن يثبت أنها حدثت أثناء وجود الموظف في العمل . ولا يهم أن يكون هو أو هي السبب في وقوع الخطأ ؛ فإذا كان الفرد في العمل عندما حدثت الإصابة ، فسيكون من حقه الحصول على تعويض العمل . فعلى سبيل المثال ، افترض أنه قد تم إلزام جميع الموظفين بارتداء الخوذة الآمنة أثناء العمل على الآلات ، ولم ينفذ أحدهم التعليمات ،وحدثت له إصابة بينما كان في العمل . إلا أنه مازال على الشركة أن توفر للموظفين كل مزايا التعويض .

قانون الأمريكيين ذوي الاحتياجات الخاصة The ADA : تؤثر شروط التوظيف لقانون الأمريكيين ذوي الاحتياجات الخاصة (ADA) على كيفية معالجة أصحاب الأعمال لإجراءات تعويض العمال . وكمثال يحظر تدابير وفقرات هذا القانون (ADA) على أصحاب الأعمال عموماً ، الاستعلام عن تاريخ تعويض العامل المتقدم للعمل ، وهو إجراء كان واسع الانتشار قبل مرحلة قانون (ADA) ، وعلاوة على ذلك ، فإن هذا القانون أعطى أهمية كبيرة لمسألة عودة العمال المصابين سريعاً إلى عملهم ، أو توفير وسائل للراحة والعلاج إذا ما أدت الإصابة إلى عجز أو إعاقة . والفشل في اتخاذ ما يلزم نحو سرعة عودة الموظف الذي هو في حالة تعويض عن إصابة عمل ، أو عدم توفير وسائل الراحة والعلاج له أو لها ، قد يؤدي إلى التعرض لدعاوى قانونية في ظل قانون (ADA) .

ضبط أو التحكم في تكاليف تعويضات العمال Controlling Workers' Compensations Costs : من الأهمية بمكان أن تقوم الشركات بضبط أو التحكم في عدد الدعاوى المتعلقة بتعويضات العمال (وبالتالي في التكاليف ، وعادة تدفع شركة التأمين مبالغ التعويضات لمن له حق في التعويض ، إلا أن تكاليف أقساط التأمين تعكس قدر تلك الدعاوى ضد الشركة .

ولقد زادت جملة تلك التكاليف في الآونة الأخيرة بمقدار 3,5% ، بينما بلغت نسبة الزيادة في الرواتب 2,4% فقط . وتتجه دعاوى العمال فيما يتعلق بالتعويضات لأن تتزامن مع حدوث الإصابات ، ولذا فكلما كانت دعاوى العمال أقل ، كلما كان ذلك دليلاً على انخفاض معدلات الحوادث والإصابات . وفي الواقع العملي ، هناك وسائل عديدة لتخفيض عدد دعاوى العمال المتعلقة بالتعويضات منها :

(أولاً) يمكنك التعرف على العمال الذين لديهم ميل للتعرض للحوادث والحد منها ومن الظروف المسببة للحوادث في مصانعك . **(ثانياً)** يمكنك الحد من الحوادث ومن المشاكل الصحية التي تتسبب في رفع تلك الدعاوى .

وعلى سبيل المثال ، من خلال وضع برامج فعالة للأمن والسلامة والصحة والاستجابة للمعايير والمعدلات الحكومية بخصوص الأمن والسلامة . وعلاوة على ذلك ، فبينما يكون الكثير من الدعاوى المتعلقة بتعويضات العمال شرعية وقانونية ، إلا أن البعض الآخر لا يكون كذلك . وينبغي على المشرفين مراقبة الادعاءات الكاذبة ، التي تتضمن تفاصيل غامضة للحادث ، والحوادث البسيطة التي لا يترتب عليها إصابات بالغة ، عدم وجود شهود ، والإصابات التي تحدث في يوم الجمعة متأخراً أو يوم الاثنين باكراً ، وأخيراً الإبلاغ المتأخر عن الحادث .

ومن المهم أن تعمل الشركة على إعادة الموظفين المصابين إلى العمل بأسرع ما يمكن ، حيث تتراكم تعويضات العمال وتتزايد طالما أن الشخص المصاب مازال بعيداً عن العمل . كما أن الكثير من الشركات لديها برامج إعادة تأهيل للموظفين المصابين . وتتضمن تلك البرامج ، العلاج الطبيعي ، والمشورة المهنية

لمساعدة وتوجيه الموظفين المصابين على التعرف والتأقلم مع وظائفهم الجديدة ، الوظائف غير الشاقة والتي لا تحتاج إلى مجهود بدني عنيف ، وتلقي المساعدة التمريضية لاعادة دمج هؤلاء الموظفين في قوة العمل مرة أخرى .

إدارة الحالات (إدارة الحوادث): Case management

تعد إدارة الحالات أكثر خيارات ضبط التحكم في التكاليف شيوعاً . وهي تشير إلى «علاج الحالات المصابة من العاملين على أساس حالة بحالة من خلال تعيين مدير ، عادة ما تكون ممرضة معتمدة ، يقوم بالتنسيق مع الطبيب المختص ، وفي ضوء الخطة العلاجية الموضوعة بهدف تحديد ما هي الإجراءات والمشروعات الصحية الأكثر فعالية من حيث الجودة والتكاليف . ولقد أفادت مجموعة من العاملين الذين شملتهم إحدى الدراسات المسحية بأن معياري الأمن / الحماية من الإصابة ، وإدارة الحوادث أو الحالات هما أكثر معايير استغراق ومراقبة الجهات الموفرة للرعاية الصحية للتأكد من مدى التزامها بجداول وفئات أسعار الخدمة الصحية المتفق عليها مع الشركة ، وكذلك مراجعة الفواتير الطبية المقدمة لها . كما يمكن أيضاً لأصحاب الأعمال اختيار الجهات التي يمكن التأمين لديها بناء على مستوى الخدمات التي يقدمونها ، وكذلك المرونة في مساحات أو مجالات التفاوض .

تأمين العلاج بالمستشفيات والتأمين الصحي، والتأمين ضد العجز:

Hospitalization , Health, and Disability Insurance

يبدو التأمين الصحي عاملاً له تأثير كبير في اختيار الأفراد للمنظمات التي يسعون للعمل بها ، نظراً للتكلفة الباهظة لمثل هذا التأمين الصحي . لذلك يقوم معظم أصحاب الأعمال بتوفير خدمة العلاج بالمستشفيات ، والتأمين الطبي ، والتأمين ضد العجز أو الإعاقة . ويصور الشكل رقم (13-5) مدى انتشار المزايا المرتبطة بالصحة .

يساعد تأمين العلاج بالمستشفيات ، والتأمين الصحي ، والتأمين ضد العجز على حماية الموظفين من تحمل وتكبد تكاليف العلاج بالمستشفيات ، ومن فقدان الدخل أو الراتب على الحوادث خارج العمل وعلى الأمراض . ويشتري العديد من أصحاب الأعمال خدمات هذا التأمين من شركات التأمين على الحياة ، وشركات التأمين ضد الكوارث أو من منظمات الصليب الأزرق (للنفقات العلاجية في المستشفى) و الدرع الأزرق (لتغطية نفقات المستشفى) ، والدرع الأزرق لتغطية نفقات الطبيب المعالج) .

وقد يتعاقد آخرون مباشرة مع منظمات «الصيانة» الصحية ، أو منظمات مميزة ومفضلة تقدم الرعاية الصحية .

التغطية الصحية Coverage : توفر معظم خطط التأمين الصحي الحد الأدنى للرعاية العلاجية والجراحية بالمستشفيات والتأمين الطبي لجميع الموظفين المؤهلين بسعر علاج المجموعة . ويكون ذلك التأمين

متاحاً عموماً لجميع الموظفين بمن فيهم الذين أنهوا فترات الاختبار - بغض النظر عن اللياقة أو الحالة الصحية والبدنية . ومعظم الخطط الأساسية تتكفل بدفع تكاليف غرف المستشفيات والوجبات الغذائية والتكاليف الجراحية والنفقات الطبية ، (مثل نفقات زيارات الأطباء للمستشفى) . كما توفر بعض الخطط الأخرى أيضاً تغطية طبية أساسية لمواجهة النفقات الطبية الكبيرة التي تترتب على الأمراض المزمنة أو الأمراض الخطيرة .

كما تغطي معظم خطط أصحاب الأعمال النفقات المرتبطة بالصحة مثل زيارات الأطباء ، العناية بالعيون ، وعلاج الأسنان . وتتولى خطط أخرى دفع مقابل الزيارات العامة والتشخيصية لعيادات الأطباء وللعناية بالنظر ، ووسائل المساعدات السمعية ، والوصفات الدوائية . وفي معظم الخطط الخاصة بعلاج الأسنان ، يقوم الموظفون بدفع مبلغ معين من النفقات الخاصة بالأسنان قبل أن يتم تفعيل المزايا المرتبطة بتلك الخطط . ويوفر التأمين ضد العجز أو الإعاقة حماية للدخل ضد فقدان الراتب بسبب المرض أو الحادث .

وتبدأ المدفوعات المتعلقة بالعجز عادة عندما تتوقف المدفوعات عن الإجازة المرضية ، وقد تستمر حتى سن الـ 65 عاماً أو ما يزيد . وعادة تتراوح مزايا العجز بالقيمة ما بين الـ 50% إلى 75% من الأجر الأساسي للموظفين إذا حدثت له أو لها إعاقة .

منظمة «صيانة» المحافظة على الصحة :

Health Maintenance Organization "HMOs"

يقدم العديد من أصحاب الأعمال العضوية في منظمات المحافظة على الصحة (HMO) كخيار علاج بالمستشفيات / طبي . ومنظمة (HMO) ما هي إلا منظمة طبية تضم العديد من الإخصائيين (مثل الجراحين والأطباء النفسيين وغيرهم) ، والذين يعملون خارج مراكز الرعاية الصحية . وتوفر تلك المنظمة خدمات صحية عادية وروتينية للموظفين الذين يدفعون رسوماً رمزية مقابل تلك الخدمات الصحية ، وعادة ما يكون لدى أصحاب الأعمال أطباء ممارسون عامون يقومون بالكشف المبدئي على المرضى من الموظفين ، وقبل إحالة البعض منهم إلى هؤلاء الأطباء الإخصائيين . وتقدم تلك المنظمات خدماتها الصحية مقابل رسم سنوي ثابت لكل موظف يدفعه صاحب العمل (أو من صاحب العمل والموظف ذاته) بغض النظر عن نوع الخدمة المقدمة بالفعل .

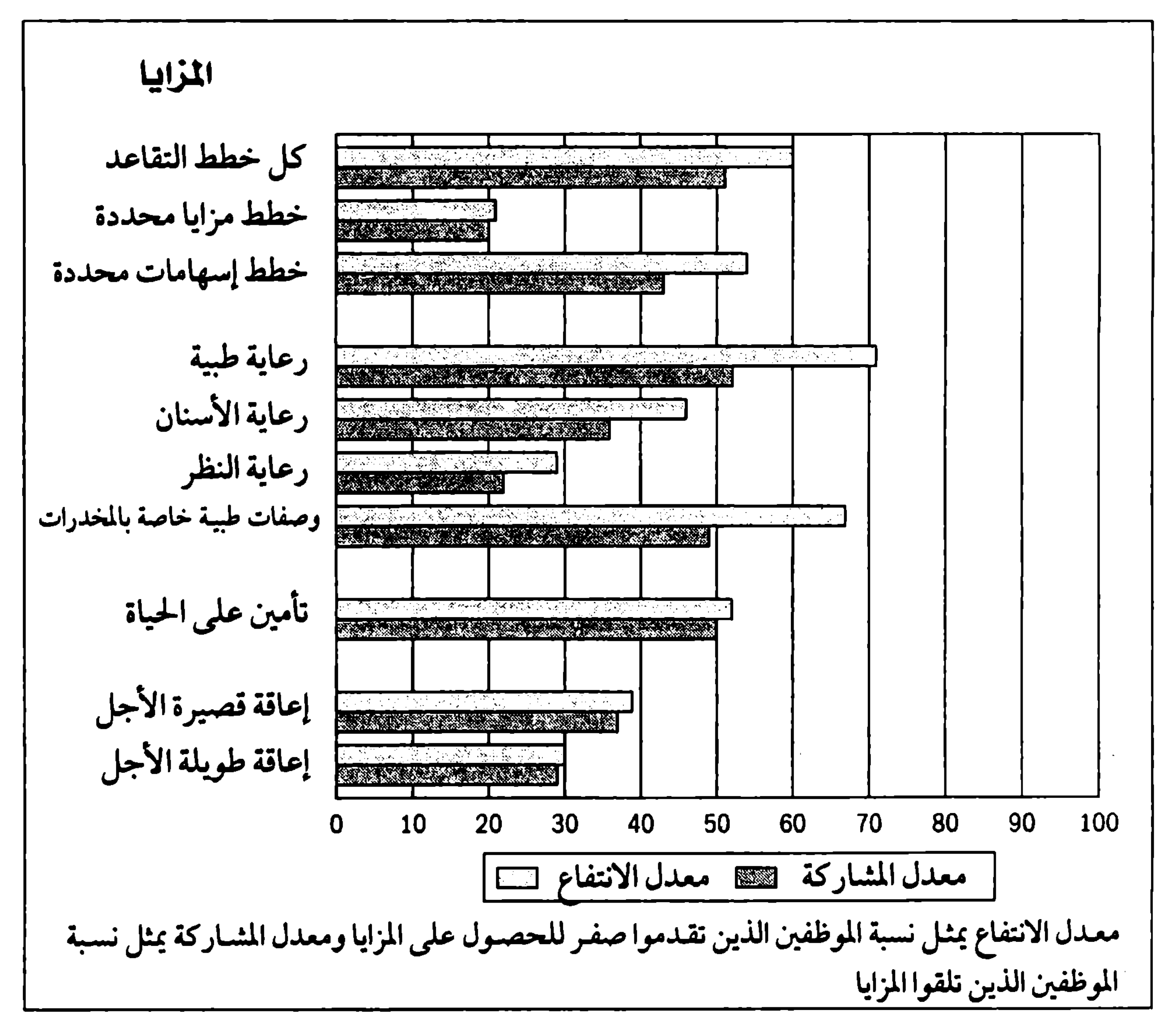
المنظمات الصحية المفضلة: Preferred Provider Organizations

تعتبر تلك المنظمات بمثابة «هجين» ما بين منظمات المحافظة على الصحة (HMO) والترتيبات التقليدية بين الطبيب والمريض . وهي مجموعات توفر الرعاية الصحية ، تقوم بالتعاقد مع أصحاب الأعمال وشركات التأمين أو ممولين يعملون كطرف ثالث لتوفير الخدمات الخاصة بالرعاية الصحية بتكلفة ورسوم مخفضة . وبخلاف منظمات المحافظة على الصحة (HMO) ، (والتي تقدم عدداً محدوداً نسبياً من خدمات

الرعاية الصحية في واحد من مراكز الرعاية الصحية) ، فإن (PPOs) تترك للموظفين حرية اختيار من يقدم لهم الخدمة الصحية (مثل الأطباء) من بين قائمة واسعة نسبياً ، والذين يمكن أن يراجعوهم في عياداتهم الخاصة ، عادة دون المرور على الأطباء الممارسين العامين . ويوافق مقدمو الخدمات الصحية على تقديم خصومات على رسوم تلك الخدمات الصحية ، وعلى خضوع تلك الخدمات للرقابة . على سبيل المثال ، عدد الاختبارات التشخيصية التي يمكن التوصية بها .

المزايا الصحية المرتبطة بالصحة الذهنية (العقلية) Mental Health Benefits : تتسبب الأمراض العقلية أو الذهنية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكندا ، وأوروبا الغربية في جزء كبير من الإعاقات ، وتشير تقديرات المنظمة الصحية العالمية إلى أن أكثر من 34 مليون شخص في الولايات المتحدة والذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-64 سنة يعانون من أمراض عقلية . وتمثل الأمراض العقلية نحو 24% من الإعاقات ، والتي تعتبر إلى حد كبير أكثر من تلك الإعاقات الناتجة عن الإصابات ، الأمراض التنفسية ، وأمراض السرطان وغيرها .

وتتزايد تكاليف العلاج الخاصة بالصحة العقلية بسبب مشكلات المخدرات والكحوليات الواسعة الانتشار في العديد من الدول ، مما يستوجب على أصحاب الأعمال تقديم حد أدنى من المزايا الصحية



الشكل (13-5) مستوى انتفاع ومشاركة العاملين من مزايا منتقاة في إحدى الصناعات الخاصة

بالمرتبطة بتلك الأمراض الذهنية أو العقلية ، كذلك فإن عدد الدعاوى الصحية الأخرى تكون أكبر بالنسبة للموظفين الذين يعانون من مشكلات صحية ذهنية عالية . ويعمل بعض أصحاب الأعمال على الحد من أو إبطاء معدل الزيادة في تلك المزايا الصحية المرتبطة بالصحة العملية من خلال ضبط ورقابة تكاليف تلك المزايا الصحية ، والقيام ببعض المراجعات وعمليات الانتفاع من تلك الخدمات الصحية ، وذلك لضمان جودة العلاج ، وتقديم مزايا صحية متزايدة للمرضى غير المقيمين بالمستشفيات . والحقيقة أن قانون المساواة للصحة الذهنية والعقلية لعام 1996 يضع حدوداً دنيا للرعاية الصحية الذهنية على المستوى الوطني . كما تفرض قوانين أخرى تقديم مزايا صحية للحالات العقلية ، ونناقش في مقال «اعرف قانون التوظيف لديك» بعضاً من ذلك .

بعض الاتجاهات لضبط التحكم في تكاليف الرعاية الصحية:

Trends in Health Care Cost Control

يقوم أصحاب العمل بمجموعة من الخطوات لمحاولة كبح جماح تكاليف الرعاية الصحية المتزايدة لولبياً . ويقوم العديد منهم بذلك بالتعاون مع إخصائي امتصاص واستغراق التكاليف - وهي شركات تتخصص في تقديم المساعدة لأصحاب الأعمال في عملية تخفيض تكاليف الرعاية الصحية . وسنقوم بدراسة العديد من الاتجاهات المهمة في عملية ضبط التكاليف .

الاتصالات، الاستغراق، التمكين:

Communication , Involvement and Empowerment

في عملية السعي نحو ضبط تكاليف الرعاية الصحية ، يكون من الأهمية بمكان ، جعل الموظفين أكثر انهماكاً واستغراقاً وتمكيناً في برامج الرعاية الصحية . وكما قال أحد خبراء التكاليف إن النقد الأكبر الموجه للرعاية المقتصرة في نفقاتها . إن المستهلك (متلقي أو مستفيد من الرعاية الصحية) له مصلحة مالية قليلة في قرارات العلاج . وفي الوقت الحاضر ، يستهلك المرضى العاديون من الخدمات الصحية ، كما يشاءون ، وهناك من يدفع مقابل الانتفاع بتلك الخدمات .

وفي دراسة مسحية أخرى ، قال 75% من مديري الموارد البشرية إن تعليم وتثقيف المستهلك للخدمات سيكون أهم التكتيكات التي ستمكن أصحاب الأعمال من السيطرة وتوجيه عملية ضبط التكاليف خلال السنوات القليلة القادمة .

ولكن كيف يمكن القيام بهذا؟ إن أحد الحلول هو أن تكون على ثقة بأن الموظفين يدركون ويعلمون ماهية وقدر تكاليف القرارات الصحية التي يتخذونها ، بل وجعلهم أكثر إسهاماً واستغراقاً في إدارة الخطط . وعلى سبيل المثال ، إن يستخدم أصحاب الأعمال الشبكة الداخلية لإطلاع الموظفين على معلومات عن المزايا والرعاية الصحية التي يمكن أن يحصلوا عليها وترويج الخدمات عبر الشبكة الداخلية

للموظفين ، وتشجيع الموظفين على إعادة تقييم الخيارات السوقية للرعاية الصحية الخاصة بهم دورياً . وتتيح برمجيات الاختيار ما بين الخدمات عبر الإنترنت للموظفين حرية اختيار أفضل خدمات الرعاية الصحية استناداً على مدخلات من قبل موظفين آخرين عن بعض الأمور ذات العلاقة مثل زيارات الأطباء ، الوصفات الطبية ، واستخدام الإخصائيين في المجالات الطبية المختلفة .

اعرف قانون التوظف لديك: *Knaw Your Emplo Yement Law*

مزايا الرعاية الصحية: *Health Care Benefits*

تؤثر القوانين الفيدرالية المتنوعة على قرارات التأمين الخاصة بالرعاية الصحية عند أصحاب الأعمال . وعلى سبيل المثال ، يضع قانون أمن دخل التقاعد للموظف لعام 1974 (EISA) معايير دنيا لأكثر خطط الصحة والمعاشات الاختيارية في صناعة قطاع خاص . ويتطلب ذلك القانون ، من بين أشياء أخرى ، خططاً لتزويد المشتركين بمعلومات عن الخطة (متضمنة معالة الخطة والتمويل) ، وتقوم بتوضيح المسئوليات القانونية لأولئك الأفراد الذين يقومون بإدارة تلك الخطة (سنقوم بمناقشة قانون (EISA) بعد ذلك تحت عنوان (المعاشات) .

كما يحظر خطتهم (قانون نهاية الأم حديثة الولادة لعام 1996) على أصحاب الأعمال تضمين خطتهم الصحية حوافز تشجع الموظفات على ترك المستشفى بعد الولادة قبل المدة المسموح بها قانونياً .

ويقوم قانون المساواة الصحة العقلية لعام 1996 بوضوح حدود على صلاحيات الخطط الصحية في وضع حدود سنوية قصوى أو مدى للمزايا الصحية الخاصة بالاضطرابات العقلية والعصبية .

ويتعين على أصحاب الأعمال الذين يقومون بتوفير خدمات الرعاية الصحية (منذ الاستشارات المنزلية أو التسهيلات الطبية) .

اتباع قواعد السرية الخاصة بقانون المساءلة والقابلية للنقل للتأمين الصحي لعام 1996 . وتضع هذه القواعد حداً أدنى من المتطلبات لحماية الدخول والوصول إلى بيانات الرعاية الصحية والمحافظة على سرية تلك البيانات ، وبينما قانون (HIPAA) يسعى للمحافظة على سرية السجلات الطبية للأمريكيين ، إلا أنه يحد أيضاً من الاستثناءات بالنسبة لبعض الحالات الموجودة قبل صدوره ويمنع التمييز بين الموظفين ومن يعولونهم على أساس الحالة الصحية للفرد .

ولابد لأصحاب الأعمال من توفير نفس المزايا الخاصة بالرعاية الصحية للموظفين ممن تجاوز 65 عاماً مثلماً يعقلون تماماً مع الموظفين الأصغر سناً ، على الرغم من أن الموظفين الأكبر سناً أكثر تأهيلاً للحصول على التأمين الصحي الفيدرالي .

ولابد لخطط أصحاب الأعمال الخاصة بالصحة والعلاج بالمستشفيات من التوافق مع قانون الأمريكيين أصحاب الإعاقات ، فمثلاً ، يجب ألا تظهر الخطة تمييزاً فائقاً على الإعاقة .

ومثلماً تم شرحه فيما سبق ، فإن قانون التمييز ضد الحوامل يلزم أصحاب الأعمال معاملة السيدات المتأثرات بالحمل ، الولادة ، أو غير ذلك من الحالات الطبية ذات الصلة بذلك بنفس الطريقة التي يعاملون بها الموظفين غير القادرين على العمل فيما يتعلق بكل المزايا بما في ذلك مزايا الإعاقة أو العجز والتأمين الصحي والطبي .

إن الاحتفاظ بالسجلات المفصلة يعد أمراً حاسماً للعمل تحت مظلة قانون (COBRA) . إن قائمة الفحص التالية صممت لضمان أن السجلات المناسبة يتم المحافظة عليها للعمل دون حدوث مشكلات تتعلق بالإذعان ولقانون (COBRA) .

• هل تحتفظ بالسجلات المناسبة ليكون من اليسير تحديد الأفراد الذين يتمتعون بخطط الرعاية الصحية الجماعية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تتابع عملية انخفاض ساعات عمل الموظفين الذين تشملهم خطة الرعاية الصحية الجماعية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تتابع عمليات وفاة الموظفين الذين تشملهم خطة شملت الرعاية الصحية الجماعية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تتابع أذونات أو تصاريح الغياب للموظفين الذين تشملهم خطة الرعاية الصحية الجماعية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تقوم بتتبع أهلية وجدارة الرعاية الصحية للموظفين الذين تشملهم خطة الرعاية الصحية الجماعية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تقوم بتتبع مواقف الإعاقة أو العجز للموظفين الذين تشملهم خطة الرعاية الصحية الجماعية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تقوم بتتبع حالات المتقاعدين الذين تشملهم خطة الرعاية الصحية الجماعية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تحتفظ بالعناوين الحالية للموظفين .	نعم ☐ لا ☐
• هل تحتفظ بالعناوين الحالية للأفراد الذين يتمتعون بمزايا قانون (COBRA) .	نعم ☐ لا ☐
• هل تطلب من الموظفين بكتابة إقرار بأنهم قد حصلوا على إخطار بحقوقهم التي تندرج تحت قانون (COBRA) .	نعم ☐ لا ☐
• هل لديك نظام أو آلية لتحديد الأفراد الذين قاموا بدفع أقساط التأمين وفقاً لقانون(COBRA) في الوقت المحدد .	نعم ☐ لا ☐
• هل لديك وسيلة لتحديد الافراد الذين حصلوا على تغطية صحيحة جماعية أخرى وبهذا فهم لا يكونون مؤهلين للتمتع بمزايا قانون (COBRA) في خطتك التأمينية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تحتفظ بسجل للتغييرات التي حدثت في خطتك .	نعم ☐ لا ☐
• هل تحتفظ بقائمة بالمكالمات الهاتفية المتعلقة بقانون (COBRA) .	نعم ☐ لا ☐
• هل تحتفظ بسجل عن كيفية حساب أقساط التأمين للرعاية الصحية .	نعم ☐ لا ☐
• هل تحتفظ بقائمة بأسماء الموظفين الذين ينكرون تغطيتهم عطلة قانون (COBRA) .	نعم ☐ لا ☐

شكل (13-6) قائمة فحص مدى الخضوع لقانون تسوية الموازنة الشاملة المجمعة (COBRA)

متطلبات Consolidated Omnibus (COBRA) Budget Reconciliation : يلزم قانون تسوية الموازنة الشاملة المحمية(COBRA) معظم أصحاب الأعمال الخاصة لاستمرار جعل المزايا الصحية متاحة أمام الموظفين الذين انتهت خدمتهم أو المتقاعدين منهم وعائلاتهم لفترة زمنية محدودة تبلغ 18 شهراً في العموم . ويتعين على الموظف السابق سداد مقابل هذه التغطية ، علاوة على إلزامه بسداد رسوم قليلة لتغطية التكاليف والنفقات الإدارية .

ويعرض أصحاب الأعمال أنفسهم للمخاطر إذا ما تجاهلوا أنظمة قانون (COBRA) وعلى سبيل المثال ، فأنت في حالة أن يصاب موظفوك المتقاعدون أو الذين انتهت مدة خدمتهم ثم يعودون ليطالبوا أو يدعوا بأنك لم تقم بإبلاغهم بأنهم يستطيعون الاستمرار في التمتع بالتغطية التأمينية . وعلى ذلك ، فعندما يصبح موظف جديد مؤهل ولائق لخطة شركتك التأمينية ، فإنه يجب إعلامهم بتفسير لحقوقه تحت مظلة قانون (COBRA) وعلى نفس النهج يتعين على الموظفين الذين تخارجوا من الشركة لأي سبب أن يوقعوا على نموذج يفيد بأنهم تلقوا وتفهموا المعلومات حول حقوقهم التي نص عليها قانون (COBRA) . ويوفر الشكل رقم (13-6) قائمة فحص خاصة كقانون (COBRA) . ويعتبر كلا من قانون HIPAA, COBRA تعديلاً وتنقيحا لقانون ERISA .

أقساط التأمين الصحي ، والمدفوعات المشتركة Premiums , and Co - Pays : يلزم الكثير من أصحاب الأعمال الموظفين بدفع أقساط تأمين أعلى حصة أكبر من تكاليف الرعاية الصحية المدفوعة ، في شكل استقطاعات أعلى ، وكذلك مدفوعات مشتركة .

برامج الوقاية Prevention Programs : يمكن إعداد برامج وقاية من الكثير من الأمراض ، وتقريباً يقدم كل أصحاب الأعمال الكبار (وربما 80% من الصغار منهم) بعضاً من أشكال الخدمات الوقائية كنوع من المزايا للموظفين . وتتضمن مثل تلك البرامج الوقائية "Mammogroms" صورة الثدي بأشعة إكس ، واختبارات البروستاتا ، والفحص الطبي الروتيني . إن برامج نشر الوعي الصحي ، والقليل من الأمراض تتضمن أشياء مثل سيمازات (حلقات نقاش علمية) ، وحوافز تهدف لتحسين الصحة من خلال تغيير السلوكيات غير الصحية أو تعديل أنماط الحياة .

في إحدى الدراسات التي شملت أصحاب الأعمال الذين أعدوا برامج وقاية استهدفت أمراض القلب ، أكثر الأمراض القابلة للحماية منها تكلفة ، أفادوا بأن هناك انخفاضاً نسبته 28% في المتوسط في حجم الإجازات المرضية ، وانخفاضاً بنسبة 26% في تكاليف الرعاية الصحية المباشرة ، وانخفاضاً نسبته 30% في تعويضات العمال ، وفي أسباب الإعاقة .

حسابات الوفورات الصحية Health Savings Accounts : يتضمن قانون تحديث الرعاية الصحية لعام 2003 فقرات تسمح لأصحاب الأعمال بإعداد حسابات الوفورات الصحية معفاة من الضرائب (HSA) . وبعد إيداع مبلغ من المال قبل حساب الضرائب في حسابات الوفورات الصحية (HSAs) يمكن للموظفين أو عائلاتهم استخدام تلك الحسابات لدفع نفقاتهم الطبية بقيمة «دولار مخفض» (وليست النفقات الطبية الكارثية) . يقوم أصحاب الأعمال بالجمع بين خطط حسابات الوفورات (HSA) ، وخطط الرعاية الصحية ، والتي تتضمن استقطاعات كبيرة . والافتراض الأساسي في هذا الأمر أنه سيحفز الموظفين على اتخاذ خطوات للاستفادة من خيارات الرعاية الصحية الأقل تكلفة ، وبذلك يتجنبون الحاجة لدفع تلك الاستقطاعات الكبيرة ، وتقوم الفكرة الأساسية على تشجيع الموظفين على اتخاذ قرارات واعية خاصة بالرعاية الصحية .

مراجعة الدعاوى والشكاوى Claim Audits : إنه ليس من المعقول أن يستهل أصحاب الأعمال القيام ببعض الأشياء مثل خطط الوقاية أو حسابات الوفورات الصحية ، في حين أنهم يقومون بدفع الآلاف أو الملايين من الدولارات نتيجة دعاوى خاطئة . ولسوء الحظ ، فإنه مع محاولة تصميم خطط رعاية صحية خاصة وفقاً لاحتياجات أصحاب الأعمال ، وبالتالي أصبحت تلك الخطط معقدة ، أصبح هناك سهولة متزايدة في حدوث وظهور دعاوى لأخطاء رعاية صحية . ولقد قام مستشار الموارد البشرية Towers Perrrin بإعداد دراسة مسحية حديثة عن حجم المدفوعات المترتبة على الدعاوى الطبية ، وأظهرت تلك الدراسة أن لمعايير الصناعة لنسبة الدعاوى المتعلقة بالأخطاء المالية هي (3%) ولكن خلال العامين الأخيرين

اكتشفت Towers Perrrin أن النسبة الحقيقية للدعاوى المتعلقة بالأخطاء المالية تتراوح ما بين 6,3% و6,6% . كما كان معيار الصناعة بالنسبة للمبالغ المدفوعة نتيجة دعاوى الأخطاء تمثل (1%) . ولكن في العامين الأخيرين كانت النسبة الحقيقية للمبالغ المدفوعة فعلاً نتيجة دعاوى الأخطاء تتراوح ما بين 3,3% و3,5% . وربما يكون وضع معايير للأخطاء ، ومن ثم مراجعة الدعاوى التي تم دفع مقابل لها هو أكثر الطرق المباشرة لتخفيض نفقات الرعاية الصحية عنها بصاحب العمل .

خيارات أخرى لضبط والتحكم في تكاليف الرعاية Other Cost - Control Options : يقوم أصحاب الأعمال باتخاذ خطوات أخرى في سبيل ضبط تكاليف الرعاية . وتتحقق الوفورات من وراء أتمتة عملية إدارة خطة الرعاية الصحية . وعلى سبيل المثال ، يجعل عملية التسجيل عبر الإنترنت أمراً إجبارياً .

ويستخدم بعض أصحاب الأعمال الآخرين خطط رعاية صحية بمساهمات محددة . وفي إطار هذه الخطط ، يكون لكل موظف حصة طبية بقيمة مالية محددة ، والتي يمكن أن يستخدمها لدفع مدفوعات مشتركة أو لدفع نفقات طبية يترك تقديرها له ، بدلاً من التمتع بحزمة مزايا صحية معينة لا حدود لتكلفتها النهائية . كما تعتبر الاستعانة بمصادر توريد خارجية لإدارة خطة الرعاية الصحية متمثلة في شركات خارجية مقابل رسوم معينة خياراً آخر . وعلى سبيل المثال ، أظهرت إحدى الدراسات المسحية أن 84% من الشركات يستعينون بمصادر توريد خارجية للحصول على مساعدات وانتشارات فيما يتعلق بالموظفين ، و53% يقومون بالاستعانة بمصادر توريد خارجية لإدارة مزايا الرعاية الصحية . وتقوم العديد من الشركات بتخفيض أو إلغاء الرعاية الصحية للمتقاعدين من العاملين . وقد اكتشفت إحدى الدراسات المسحية أن نحو 13% من أصحاب الأعمال الذين شملتهم الدراسة المسحية قد قاموا بتخفيض المزايا الصحية للمتقاعدين مستقبلاً خلال العامين الماضيين . (قام نحو 17,000 موظف في شركة جنرال إليكتريك بإضراب لمدة يومين احتجاجاً على زيادة أقساط التأمين لعدد 25,000 موظف من أصحاب المعاشات المبكرة) . وتعتبر الشركات الصغيرة بمثابة اتحادات مشتركة لشراء مزايا الرعاية الصحية .

وبتوحدهم لشراء المزايا الخاصة بالرعاية الصحية ، يأمل أصحاب الأعمال في الحصول على اختيار رعاية صحية وقوة شرائية أفضل . ويقوم أصحاب الأعمال الآخرون بحث الموظفين على الحصول على البروتوكولات الطبية غير العاجلة من الخارج ، حيث تكون التكلفة أقل .

الرعاية الصحية طويلة الأجل: Long - Term Care

في الوقت الحاضر ، تصل أعمار ما أطلق عليهم «أطفال الطفرة» Baby Boomers إلى الستين عاماً ، وتأمين الرعاية طويلة الأجل - وهي رعاية لدعم أشياء مثل المساعدة التمريضية للموظفين السابقين في شيخوختهم - يعتبر مدخلاً لتحقيق بعض المزايا للموظف ، كما يتيح قانون المساءلة والقابلية للنقل للتأمين الصحي الصادر في عام 1996 لأصحاب الأعمال والموظفين إمكانية خصم تكلفة أقساط التأمين على الرعاية الصحية طويلة الأجل من الضرائب السنوية على دخولهم ، مما يجعل تلك الميزة المحددة أكثر جاذبية

وبشكل مباشر . ويمكن لأصحاب الأعمال توفير مزايا تأمينية للعديد من أنماط الرعاية طويلة الأجل ، مثل رعاية اليوم الواحد لكبار السن ، والحياة المساعدة ، والرعاية القيّمة (كقيِّم أو حارس الأمن) .

التأمين على الحياة: Life Insurance

بالإضافة إلى المزايا الطبية ، والعلاج بالمستشفيات ، يقوم معظم أصحاب الأعمال بتوفير خطط تأمين جماعي على الحياة . ويمكن للموظفين عادة الحصول على معدلات سعرية أقل في خطة التأمين الجماعي . وعادة ما تشمل الخطط الجماعية كل الموظفين في المنظمة - بمن فيهم الجدد + الذين أنهوا فترة الاختبار - بغض النظر عن الظروف الصحية أو البدنية .

وفي حالات كثيرة ، يقوم أصحاب الأعمال بدفع 100% من قيمة القسط التأميني الأساسي ، والذي يوفر تأميناً على الحياة يعادل نحو قيمة راتب سنتين للموظف . ويقوم الموظف بعد ذلك بتغطية تكاليف أي رعاية صحية إضافية . وفي بعض الحالات ، يتم تقسيم تكلفة قسط التأمين بنسبة 50 / 50 أو 20/80 بين صاحب العمل والموظف . وبصفة عامة ، هناك ثلاث سياسات أساسية خاصة بالأفراد يجب التعامل معها وهي : جدول المزايا المدفوعة (حجم مزايا التأمين على الحياة مرتبط عادة بالمكاسب السنوية للموظف) ، المزايا التكميلية (تغطية مستمرة للتأمين على الحياة للموظفين بعد تقاعدهم) ، والتمويل (الحجم والنسبة التي يساهم فيها الموظف) .

كما توفر التغطية الخاصة بالوفاة العرضية الناتجة عن الحوادث وبتر الأعضاء ميزة تقديم مبلغ إجمالي مقطوع ، بالإضافة إلى مزايا التأمين على الحياة عند حدوث الوفاة المفاجئة ، أو في حالة فقدان البصر ، أو أي عضو من أعضاء الجسم الناتج عن الحوادث .

المزايا الخاصة بالعمال المؤقتين أو العاملين بدوام جزئي:

Benefits For Part-time and Contingent Workers

يعرِّف مكتب إحصائيات العمل الوظيفة التي بدوام جزئي (Part - time) بأنها الوظيفة الذي يعمل من يشغلها لمدة تقل عن 35 ساعة أسبوعياً ، كما يذكر ذلك المكتب بأن هناك نحو 19 مليون شخص يعملون لجزء من الوقت .

ومما يساعد في تفسير هذه الظاهرة لجوء العديد من المنظمات إلى زيادة عدد برامج التقاعد المرحلي (التدريجي) ، والرغبة في إيجاد توازن أفضل من متطلبات العمل والمسئوليات الأسرية ، وزيادة عدد النساء في قوة العمل .

وعلى أية حال ، يقوم نحو 80% من الشركات التي شملتها الدراسة المسحية - بمعرفة مكتب العمل - بتوفير إجازات مرضية ، وعطلات ، ومزايا الإجازات للموظفين الذين يعملون لبعض الوقت ، ويقدم أكثر من 70% من تلك الشركات بعضاً من مزايا الرعاية الصحية لموظفي الدوام الجزئي .

وهناك قضية ذات صلة بذلك الأمر ، تتعلق بالتصنيف الخاطئ مثل «المتعاقدون المستقلون» أو «الاستشاريون» للعمالة الطارئة أو المؤقتة والذين هم في علاقات نامية باستمرار مع صاحب العمل ، مما يضفي عليهم صفة الموظفين . وكما عبر ثلاثة من المحامين في مجال العمل ، إن العمالة «لأجل قصير» «في وقت محدد» والذين وفرتهم وكالات التوظيف ليسوا هم القضية . مع ذلك ، فإن سياسة صاحب العمل بالنسبة للعاملين الذين ما زالوا في عملهم بعض قضائهم فترة تتراوح من 1000 ساعة إلى 1500 ساعة ينبغي أن يكون لهم الحق في التمتع بالمزايا ، إما من خلال وكالة التوظيف التي رشحتهم للعمل ، أو من خلال الاعتماد على مصدر توريد خارجي لإدارة تلك المزايا بإسناد ذلك إلى منظمة إدارية يمكنها توفير تلك المزايا .

ثالثاً: مناقشة مزايا التقاعد الأساسية

مزايا التقاعد عن العمل: RETIREMENT BENEFITS

ستصل أعمار أفراد الموجة الأولى من طفرة المواليد التي حدثت في الولايات إلى سن الـ 65 في عام 2011 ، ولقد أشار الكثير من هؤلاء الأفراد إلى أنهم لن ينتظروا بلوغ عامهم الستين حتى يتقاعدوا عن العمل . يفرز هذا الأمر نوعين من التحديات أما أصحاب الأعمال . **(أولا)** يسعى الكثير من الموظفين ، الذين يواجهون الشيخوخة المحتومة أو (يطلبون) الحصول على مزايا تقاعد معززة . **(ثانياً)** وهم يواجهون عجزاً أو نقصاً في قوة العمل يلوح في الأفق ، يتخذ أصحاب الأعمال خطوات نحو إغراء أو جذب كبار السن من العاملين للبقاء في العمل . وتأخذ المزايا الرئيسة للتقاعد أشكالاً وصوراً عديدة ، منها البرنامج الفيدرالي للضمان أو الأمان الاجتماعي ، وخطط معاشات / التقاعد ، مثل الـ 401(K) .

الضمان أو الأمن الاجتماعي: Social Security

يفترض العديد من الناس أن الضمان (الأمن) الاجتماعي يوفر دخلاً فقط عندما يتجاوز الموظف سن الـ 62 عاماً ، إلا أنه يوفر بالفعل ثلاثة أنماط من المزايا : **(أولاً)** مزايا التقاعد المألوفة ، وهي توفير دخل إذا تقاعد الفرد عن سن 62 عاماً أو بعد ذلك ، ويتم التأمين على الفرد تحت مظلة قانون الضمان أو الأمن الاجتماعي . **(ثانياً)** مزايا الأحياء أو الموتى ، وهي توفر مبالغ شهرية لعوائل الفرد بغض النظر عن عمره عند الوفاة ، ومرة ثانية يفترض أنه تم التأمين على الفرد تحت مظلة قانون الضمان الاجتماعي . **(وأخيراً)** مدفوعات العجز أو الإعاقة . وهي عبارة عن مبالغ شهرية تدفع للفرد إذا ما أصبح معاقاً بشكل كامل (وإلى عوائله) إذا ما كانوا يعملون ويواجهون متطلبات حياتية معينة . كما يدير نظام الضمان الاجتماعي برنامجًا للرعاية الطبية والذي تقدم مجالاً عريضاً من الخدمات الصحية للأفراد في سن 65 أو أكثر . «إن سن التقاعد الكامل» تقليدياً هو سن الـ 65 عاماً – وهو السن العادل للتقاعد .

ومع ذلك ، فإن سن التقاعد الكامل الذي يتيح جني ثمار الضمان الاجتماعي قد زاد بشكل تدريجي حتى عام 1960 . ويصل الآن إلى سن 67 للأفراد من مواليد عام 1960 أو فيما بعده .

وتمول الضريبة على أجور الموظفين والتي يتشارك فيها صاحب العمل والموظف بالتساوي صندوق الضمان الاجتماعي (تقنياً ، يطلق عليه «تأمين فيدرالي لكبار السن والأحياء») . وفي عام 2007 ، كان أقصى مبلغ لأجور الموظفين الخاضعة لضريبة الضمان الاجتماعي هو 97500 دولار . وكانت النسبة التي دفعها كل من صاحب العمل والموظف 7,65% .

خطط المعاشات : Pension Plans

وهي عبارة عن برامج مالية توفر دخولاً للأفراد خلال سنوات تقاعدهم . ويشترك نحو نصف الموظفين لدوام كامل (موظف دائم) في بعض من أنماط خطط المعاشات أثناء سنوات العمل .

ومع ذلك ، فإن المعدل الحقيقي للمشاركة يتوقف على عدة أمور . وعلى سبيل المثال ، يميل الموظفون الأكبر سناً إلى المشاركة بمعدل أكبر ، كما يحقق موظفو الشركات الكبيرة معدلات مشاركة تصل إلى ثلاثة أضعاف معدلات مشاركة الموظفين في الشركات الصغيرة .

يمكن تصنيف خطط المعاشات بثلاث طرق أساسية :

خطط إسهامية (اكتتابية) ، وأخرى غير إسهامية (غير اكتتابية) "Contributory versus noncontributory" . خطط للمؤهلين ، وأخرى لغير المؤهلين "Qualified versus nonqualified" ، خطط المساهمه المحددة ، وخطط المزايا المحددة "Defined versus defined benefits" . ويساهم الموظف في خطة المعاش الإسهامية ، بينما يقدم صاحب العمل كل الإسهامات في خطة المعاش غير الإسهامية . يحصل أصحاب الأعمال على مزايا ضريبية من خلال الإسهام في خطط معاشات المؤهلين مثل الخصومات الضريبية لإسهامات خطة المعاش (يكون أصحاب الأعمال مؤهلين لمعاملة ضريبية محسنة) .

وتحصل خطط تقاعد غير المؤهلين على معاملة ضريبية أقل إيجابية ومؤتاة بالنسبة للموظفين وأصحاب الأعمال .

خطط المزايا المحددة Defined Benefits plans : وفي ظل خطط المزايا المحددة ، يعرف الموظفون في بداية الأمر ، مزايا المعاش التي سيحصلون عليها (وتكون المزايا محددة بالكمية أو في شكل معادلة حسابية . ويتم وضع أو صياغة ميزة المعاش المحددة عادة من خلال معاملة حسابية تربط معاش تقاعد الفرد بمبلغ معادل لنسبة من راتبه قبل التقاعد (على سبيل المثال ، أو إلى نسبة من متوسط أجور التوظيف للسنوات الخمس الأخيرة للموظف) ، وتلك النسبة يتم ضربها في عدد سنوات خدمة ذلك الموظف في الشركة .

خطط المساهمة المحددة Defined Contribution Plans : وعلى العكس ، تحدد خطط المساهمة ما سيساهم به الموظف أو / صاحب العمل في صندوق مدخرات تقاعد الموظف . وهنا بكلمات أخرى ، تكون المساهمة هي المحددة ، وليس المعاش . وفي إطار خطة المزايا المحددة يدرك الموظف كينونة وشكل مزايا التقاعد الخاصة به عند تقاعده عن العمل . أما في ظل خطة المساهمة المحددة فلا يمكن للموظف إدراك المزايا التي سوف يحصل عليها عند تقاعده ، حيث يعتمد على كل من المبالغ التي تم المساهمة بها في صندوق التقاعد ، والمكاسب التي تحققت من جراء استثمار أموال صندوق التقاعد .

وتنتشر خطط المساهمة المحددة في الوقت الحاضر بين أصحاب الأعمال ، بسبب سهولة إدارتها ، والمعاملة الضريبية الإيجابية ، وبعض العوامل الأخرى .

إن إمكانية نقل وتحويل الأموال من صندوق لآخر ، تجعل من الأيسر للموظفين الذين يتركون العمل في منظمتهم قبل سن التقاعد ، أن ينقلوا ويحولوا أرصدة ما تجمع من أموال معاشات إلى صناديق أماكن عملهم الجديدة . كما أن تلك الإمكانية للنقل تعزز عملية التحول من خطط المزايا المحددة إلى خطط المساهمة المحددة . ولذلك ، فإن خطط المزايا المحددة تناسب بشكل أكبر الموظفين الذين يخططون للبقاء في الشركة حتى سن التقاعد .

خطط 401(k) . . 401 (k) Plans : وتعتبر من خطط الإسهامات المحددة الأكثر شيوعاً ، وهي تستند على القسم ((401(k) من كود الإيرادات الداخلية . ويطلق عليها خطة 401(k) . وفي ظل الخطة 401(k) ، يعوض الموظف صاحب العمل في اقتطاع مبلغ من المال من راتبه قبل حساب الضريبة ، وأن يستثمر ذلك المبلغ في خدمة استثمارات خطة 401(k) . ويتم اقتطاع ذلك المبلغ قبل حساب الضريبة ، لذا فإن الموظف لا يدفع ضرائب على تلك المبالغ المجنبة حتى بعد تقاعده أو تقاعدها (أو بتحريك تلك الأموال من الخطة 401 (k) . ويمكن للفرد أن يقرر اقتطاع أي مبالغ في حدود الحد الأقصى المسموح به قانوناً . (ويحدد كود الإيرادات الداخلية IRS حداً سنوياً لذلك المبلغ الذي يمكن اقتطاعه - يصل حالياً إلى نحو 15,000 دولار) ويضع صاحب العمل ترتيبات ، عادة مع شركة استثمار مثل Fidelity Investments ، لإدارة خطة 401(k) لتحديد ووضع خيارات استثمارية متنوعة تكون متاحة أمام خطة 401(k) في الشركة . وعادة ما تتضمن تلك الخيارات صناديق مشتركة من الأسهم والسندات . وينبغي على أصحاب الأعمال توخي الحذر عند اختيارهم لمن يوفر لهم خطط 401(k) ، بسبب مسئولية أصحاب الأعمال أمام موظفيهم ، وأن حدوث تغيير في مقدم خطة 401(k) قد يمثل مغامرة أو مخاطرة ، وبالإضافة إلى الثقة ، يرغب صاحب العمل من مقدم خطة 401(k) أن يحصل من اليسير عليه وعلى الموظف المشاركة في تلك الخطة .

ويمكن لشركات مثل "Vanguard" أو "Fidelity" أو لشركات أخرى أن تضع عبر الإنترنت ، خططاً كاملة تعتمد على الشبكة الإلكترونية من خطط 401(k) ، حتى بالنسبة للشركات الصغيرة التي يعمل بها ما

بين 10 إلى 50 موظفاً . ويحصل الموظفون على العديد من الوسائل المساعدة عبر الإنترنت مثل مخطط تخصيص الأصول "Asset allocation Planner" .

خطط مساهمة محددة أخرى Other Defined Contribution Plans : وتعتبر خطة 401(k) أحد الأمثلة لما يسمى خطة مدخرات ونمو . وفي مثل تلك الخطة ، يساهم الموظفون بجزء من دخولهم في صندوق للادخار ، كما أن صاحب العمل عادة ما يقدم مساهمة تعادل ما ساهم به الموظف أو بجزء منها . يمكن أن تكون إسهامات صاحب العمل كبيرة وجديرة بالاعتبار ، خاصة عندما تحتد المنافسة في سوق العمل على الموظفين . ترفع مجموعة Harleysville Group, Inc مساهمتها لتصل إلى 100% من مساهمة الموظف وبما يصل إلى نسبة 6% من راتبه أو راتبها ، كل ذلك في سبيل جذب والاحتفاظ بعاملين في مجال تكنولوچيا المعلومات ، وتقوم شركة Radio Shaqc بالإسهام بما يعادل نسبة 59% من مساهمة الموظف .

أما في خطط المشاركة في الأرباح المؤجلة ، فيساهم أصحاب الأعمال بجزء من الأرباح نقداً في صندوق المعاشات بغض النظر عن مستوى إسهامات الموظف (ويتم تأجيل حساب ضرائب الدخل على هذه الإسهامات حتى يتقاعد الموظف أو يترك الوظيفة) .

وتعتبر خطة تملك أسهم المنظمة (ESOP) ، خطة إسهام محددة ، قابلة للاقتطاع من وعاء الضريبة للمؤهلين ، وفيها يسهم أصحاب الأعمال بحصة من أسهم الشركة في صندوق استثمار للاستخدام النهائي من قبل الموظفين الذين يبلغون سن التقاعد .

وإجمالاً ، يقدم نحو 91% من أصحاب الأعمال خططاً من نوع 401(k) ، ويقدم 67% منهم أيضاً خطط ميزة المعاش المحدد جنباً إلى جنب مع خططهم من نوع 401(k) ، كما يقدم 18% منهم خططاً أخرى للمشاركة في الأرباح أو المدخرات المؤجلة .

خطط المعاش ذي التوازن النقدي Cash Balance Pension Plans : هناك خطط مزايا محددة تستخدم لأغراض ضريبية ڤيدرالية ، ولكن لها مزايا خاصية قابلية نقل وتحويل الأرصدة المتوفرة لخطط المساهمة المحددة . وفي خطة الميزة المحددة عادة ما يقوم صاحب العمل بضرب متوسط أجر الموظف عن السنوات القليلة الأخيرة قبل بلوغه سن التقاعد في مضاعف محدد مسبقاً ، استناداً إلى سنوات خدمته في الشركة ، ويمثل حاصل الضرب (النتيجة) دخل التقاعد السنوي للفرد . وللوصول إلى الميزة القصوى ، ينبغي على الفرد تضمين كل سنوات خدمته الـ 30 في الشركة أو ما زاد على ذلك من السنوات . ويميل هذا المدخل نحو محاباة الموظفين الأكبر سناً (الذين تكون دخولهم أعلى ، والذين خدموا الشركة لعدد من السنوات) .

أما الموظفون الأصغر سنًا أو أولئك الذين يرغبون في أن يكون لديهم خيار الانتقال لشركات أخرى مع مزاياهم المكتسبة الخاصة بالمعاش ، وربما بعد 7 أو 8 سنوات يفضلون خطط المساهمة المحددة . وهنا يحصل الموظف على القيمة المكتسبة بالكامل حتى تلك النقطة من معاشه أو معاشها .

وتعتبر خطة التوازن النقدي هجيناً مما سبق، وتحت مظلة تلك الخطط، يساهم صاحب العمل بنسبة من أجور الموظفين الحالية في خطط معاش الموظفين كل عام، ويحصل الموظفون على فائدة من تلك المبالغ. وتوفر خطط التوازن النقدي خاصية قابلية النقل وتحويل الأرصدة المصاحبة لخطط المساهمة المحددة مع المزايا المماثلة للتنبؤ بها لخطط المزايا المحددة.

كما أن التحول إلى خطط التوازن النقدي، يمكن أن يمثل معضلة لأصحاب الأعمال، طالما أن القيام بذلك سيسبب ضرراً أو خسارة للموظفين الأقدم. ويعود ذلك جزئياً لرد الفعل تجاه الدعاوى القضائية العديدة، ولهذا قام الرئيس بوش في عام 2006 بالتصديق على قانون حماية المعاشات. وهذا يؤكد على أن أصحاب الأعمال الذين يقدمون خطط معاشات التوازن النقدي أو أي خطط أخرى، لا يجب أن ينتهكوا قانون التمييز على أساس السن في مجال التوظيف.

تخطيط المعاش والقانون: Pension Planning and the Law

يؤثر الكثير من القوانين الفيدرالية على عملية تخطيط المعاش. والمعاشات وفي معظم الحالات يكون من المستحيل وضع خطة للمعاشات بدون الاستعانة بخبير في هذا المجال، ويوجب قانون التأمين على دخل التقاعد للموظف لسنة 1975 (ERISA) على أصحاب الأعمال حتمية وجود وثائق مكتوبة لخطط المعاشات، وأن يلتزموا بدلائل إرشادية معينة، وعلى سبيل المثال، فيما يتعلق بتحديد الأفراد المؤهلين للمشاركة في خطة صاحب العمل، وعند أي نقطة أو مستوى يصبح إسهام صاحب العمل من حق الموظف (وسنتعرض أكثر لهذا الموضوع فيما بعد).

ويقوم قانون (ERISA) على حماية أصول الخطط الصحية أو خطط المعاش الخاصة بصاحب العمل من خلال إلزام الأفراد الذين يريدون الخطط أن يكونوا على قدر المسئولية في تصرفاتهم. وكما ذكر مسئولو مكتب العمل فإن «المسئولية الأولى للوكلاء الائتمانيين هي إدارة الخطة كلية بما يحقق مصلحة المساهمين والمنتفعين بمزاياها».

ويرغب أصحاب الأعمال (الموظفين) عادة في أن تكون مساهماتهم في خطة المعاش «مؤهلة» "Qualified" أو قابلة للخصم من الضريبة، لذلك يجب عليهم الالتزام بأكواد ضرائب الدخل، وفي إطار قوانين علاقات العمل، ينبغي على صاحب العمل إتاحة الفرصة أمام نقاباتهم للمشاركة في إدارة خطط المعاشات. ويوفر ذلك القانون مجموعة من الدلائل الإرشادية المتعلقة بماهية معدلات عوائد أو دخول أصحاب الأعمال التي ينبغي استخدامها عند حساب قيم خطة المعاش الخاصة بهم.

مؤسسة ضمان مميزات المعاشات Pension Benefits Guarante Corporation (PBGC): في ظل قانون (ERISA) تم تأسيس مؤسسة ضمان مميزات المعاشات للإشراف على ومراقبة وضمان تلك المعاشات التي تستحق بموجب خطة المعاشات دون أن تكون هناك اعتمادات كافيه لتغطيتها. (وتضمن تلك المؤسسة

خطة المزايا المحددة فقط ، وليس خطط الإسهامات المحددة ، علاوة على ذلك ، فإنها ستتولى فقط دفع معاش للفرد بحد أقصى نحو 49,000 دولار في العام بالنسبة لشخص ما في سن الـ 65 عاماً ممن وصلوا للمعاش في عام 2007 . ولذا ، فإن العاملين أصحاب الدخول العالية مثل طيار في الخطوط الجوية ربما ما زالوا يرون أن معظم معاشاتهم المتوقعة قد تتبخر إذا ما أشهر أصحاب الأعمال إفلاسهم لتطوير خطط المعاش بحيث تلبي احتياجاتهم ينبغي على أصحاب الأعمال أن ينكبوا على دراسة قضايا محورية عديدة منها :

متطلبات وشروط العضوية Membership Requirements : وعلى سبيل المثال ، ما هو الحد الأدنى للسن أو الخدمة بالشركة التي يصبح عندها الموظف مؤهلاً للحصول على المعاش بالشركة . وفي ظل قانون الإصلاح الضريبي لعام 1986 ، يمكن لصاحب العمل أن يوجب على الموظف أن يستكمل مدة خدمة لا تزيد على عامين في الشركة قبل أن يكون مؤهلاً للمشاركة في الخطة .

ومع ذلك ، إذا ما تطلب الأمر مدة تزيد عن عام من الخدمة في الشركة قبل الأهلية للاشتراك في الخطة ، كان لزامًا أن تمنح تلك الخطة للموظفين حقوقاً مكتسبة فورية وكاملة في نهاية تلك الفترة .

الاعتمادات المكتسبة الثابتة Vesting Vested Funds : تمثل تلك الاعتمادات مايودعه صاحب العمل والموظف في آخر صندوق معاشات لحساب الموظف ، والتي لا يمكن مصادرتها لأي سبب من الأسباب . وبديهياً ، فإن مساهمات الموظف في ذلك الصندوق تظل دائما ملكاً له . ومع ذلك ، وحتى تمرير قانون تأمين دخل التقاعد للموظف (ERISA) لم تكن مساهمات صاحب العمل في كثير من خطط المعاشات حقاً من حقوق الموظف حتى يتقاعد عن العمل . وعلى هذا ، كان يمكن لأي فرد أن يعمل في شركة ما لمدة ثلاثين عاماً ويترك العمل بها دون معاش لو أعلنت الشركة إفلاسها قبل تقاعد ذلك الفرد بعام واحد . وهذا ما لا يمكن حدوثه في الوقت الحاضر ، على الرغم ، كما رأينا ، فإنه لا يوجد ضمان بأن بعض الموظفين سوف لا يحصلون على معاشات أقل مما توقعوه إذا فشلت خططهم الخاصة بالمعاشات .

وفي الوقت الحاضر (تغيرت القواعد عام 2002) بحيث يمكن لأصحاب الأعمال اختيار جدول من اثنين من الجداول الخاصة بالحد الأدنى من الحقوق المكتسبة (يمكن لأصحاب الأعمال أن يسمحوا بأن تتحول الاعتمادات إلى حق بشكل أسرع إذا ما رغبوا) . **(الأول)** يطلق عليه "Cliff Vesting" ، وبموجب هذا الجدول لابد من مرور فترة لا تقل عن 3 سنوات حتى يكتسب الموظف حقًا غير قابل للمصادرة في مساهمات صاحب العمل في صندوق المعاشات (إن وجدت) ، ولذلك ينبغي أن يكون للموظف حقوق غير قابلة للمصادرة بنهاية فترة الثلاث سنوات . أما عن الخيار الثاني (الحق المرحلي أو المتدرج "Graded Vesting") فبموجبه ينبغي أن يحصل المشاركون في خطط المعاش على الحقوق غير القابلة للمصادرة ، والتي أسهم بها أصحاب الأعمال وفقاً لما يلي : 20% بعد مرور عامين ، ثم 20% كل عام تال ، حتى يتم الحصول على 100% من تلك الحقوق غير القابلة للمصادرة بنهاية ستة أعوام .

المعادلة التي يحسب على أساسها المزايا Benefit Formula : عادة ، ما تربط تلك المعادلة المعاش المحدد بالدخول النهائية للموظف ، أو إلى متوسط دخول الموظف في الثلاث أو الأربع سنوات الأخيرة .

تمويل الخطة Plan Funding : كيف سيتم تمويل الخطة ؟ وهل ستكون تلك الخطة إسهامية أم غير إسهامية ؟

التقاعد المبكر : Early Retirement

لإعادة التوازن لقوة العمل أو تهذيبها أو لأسباب أخرى ، سعى الكثير من المنظمات أو الشركات بما فيها جنرال موتورز GM ، فيرزون Verizon لتشجيع موظفيها على التقاعد المبكر .

والكثير من تلك الخطط تأخذ شكل ترتيبات نافذة التقاعد المبكر "Early retirement window" والتي في ظلها يصبح موظفاً معيناً (غالباً من يتجاوز سن 50 عاماً أو أكبر) مؤهلاً للمشاركة في تلك الخطة . ويقصد بالنافذة "The window" أنه لفترة محدودة ، تتيح الشركة الفرصة أمام الموظف لكي يتقاعد مبكراً قبل السن القانونية لذلك . وفي العموم تكون الحوافز المالية التي تشجع على ذلك عبارة عن مزيج من مزايا المعاش المحسنة ، علاوة على مبلغ نقدي .

هذا ومن ناحية أخرى ، فإنه يجب استخدام مثل تلك البرامج بحذر شديد ، فإذا لم تتم هيكلة تلك البرامج بشكل ملائم ، يمكن أن تمثل برامج المعاش المبكر تحدياً ، كما في واقع طرق وأساليب إجبار الموظف على ترك الخدمة دون رغبته . هذا بالإضافة إلى أنه بالرغم من كون استخدام بعض الحوافز المالية للتشجيع على التقاعد المبكر يعد أمراً قانونياً في عمومه ، إلا أن هذا القرار يظل في النهاية قراراً اختيارياً يتخذه العامل طواعية . وفي إحدى القضايا العمالية ، قام صاحب العمل بإبلاغ الموظفين بأنه في 12 أكتوبر سيكونون مؤهلين للتقاعد في إطار برنامج التقاعد المبكر الاختياري تماماً ، وعليهم إبلاغ الشركة بقرارهم في موعد أقصاه 18 أكتوبر . ولكن الموظفين لم يحصلوا على تفاصيل ذلك البرنامج حتى 15 أكتوبر . وكنتيجة لذلك ، قام الموظفون برفع دعاوى قضائية يشكون فيها من تعرضهم للإكراه . ولقد قبلت محكمة الولايات المتحدة للتظلمات ، وأقرت أحقيتهم في الدعوى ، وأوضحت بأن قرار الموظفين بالتقاعد ينبغي أن يكون طواعية ، وأن يتخذ دون قيود غير ضرورية .

التنازلات Waivers : يجب على صاحب العمل أن يتوخى الحذر الشديد عند تشجيع وحفز الموظفين على التقاعد مبكراً . وقد فرض قانون حماية المزايا الخاصة بقدامى العاملين مجموعة من المحددات على التنازلات من قبل الموظف التي يفهم منها ظاهرياً التخلي عن وإنهاء الدعاوى المحتملة من قبل الموظف ضد صاحب العمل استناداً إلى التمييز في المعاملة على أساس السن . وينبغي على التنازلات عن الشكاوى المستقبلية :

1- أن تكون معلومة وطواعية .

2- ألا تمدد للتخلي عن الحقوق والدعاوى المستقبلية .

3- ألا تكون محل تبادل للمزايا التي أصبح الموظف مؤهلاً للتمتع بها فعلاً .

4- أن تمنح الموظف فسحة من الوقت لمزيد من التفكير في ذلك الاتفاق ، ومحاولة الحصول على مساعدة قانونية .

ومن الممكن لخطط التقاعد المبكر ، أن يكون لها نتائج عكسية ، فعندما قدمت شركة اتصالات ڤيرزون "Verizon" مزايا معاشات معززة لتشجيع الوصول إلى مبتغاها من تقاعد 12,000 موظف ، إلا أن عدد الموظفين الذين تقاعدوا وصل إلى 1,000 موظف ، وكان على شركة ڤيرزون أن تستبدل 16,000 مدير .

التقاعد المرحلي والحالة العمرية لقوة العمل:

Phased Retirement and the aging Workforce

في دراسة مسحية حديثة لجمعية إدارة الموارد البشرية "SHRM" ، ذكر محترفو الموارد البشرية أن الاتجاه الديمغرافي الأول المؤثر على أصحاب الأعمال كان الحال العمري لقوة العمل .

والحقيقة الديمغرافية للحالة العمرية لقوة العمل تنطوي على معنيين متضمنين لأصحاب الأعمال : **(الأول)** هو أنه في ظل الحالة العمرية للسكان ، ومع حقيقة أن قوة العمل الإجمالي تنمو ببطء أكثر ، أصبح رجال الأعمال في حاجة إلى اجتذاب والاحتفاظ بالموظفين الأكبر سنًا . **(ثانياً)** سيحتاج أصحاب الأعمال إلى وضع سياسات للتعامل مع الموظفين الأكبر سناً من الموظفين العاديين والذين قد تكون لديهم حاجات مختلفة إلى حد ما وبعض التفضيلات في العمل .

ويتعامل أصحاب الأعمال مع تلك القضايا بطرق مختلفة . ولقد أظهرت دراسة مسحية أخرى أعدتها جمعية إدارة الموارد البشرية "SHRM" أن 41% من أصحاب الأعمال الذين شملتهم الدراسة ، يقومون بإعادة الموظفين المتقاعدين إلى قوة العمل ، وأن 34% منهم يقومون بدراسات لتحديد معدلات التقاعد المخططة في الشركة ، وأن 31% من أصحاب الأعمال يقدمون خيارات وظيفية مصممة لجذب والاحتفاظ بالموظفين الذين على وشك التقاعد .

مع العلم بأن ثلاثة من بين كل أربعة موظفين من الذين على وشك التقاعد يقولون بأنهم يفضلون التوقف تدريجياً عن العمل بدلاً من التقاعد المفاجئ عن العمل ، وإحدى الطرق لجذب هؤلاء الأفراد والاحتفاظ بهم ، هي تقديم برامج التقاعد المرحلي "Phased retirement Programs" وهنا ، على سبيل المثال ، إتاحة الفرصة للموظفين المؤهلين للتقاعد لاختيار العمل لنصف الوقت لعدة سنوات إلى ما بعد سن التقاعد العادي ، وذلك قبل التقاعد . ويقدم نحو 16% من أصحاب الأعمال فقط خططاً للتقاعد المرحلي ،

ومع ذلك تشير تقارير "SHRM" إلى أن التحرك نحو خطة التقاعد المرحلي قد يحقق نتائج إذا كانت هناك صعوبة عند صاحب العمل في تعيين موظفين أكفاء مهنياً ويحتاج لإستراتيجية للاحتفاظ بالمهارات والمعرفة التنظيمية .

تحسين الإنتاجية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) أنظمة مزايا الإدارة:

Improving Productivity Through HRIS : Benefits Management Systems

ومع تصاعد وتزايد تكاليف الرعاية الصحية ومكافحة إدمان المخدرات بشكل سريع ، نجد أن مديري الموارد البشرية يكافحون ويجدون في البحث والتنقيب عن وسائل وطرق لجعل مزاياهم المالية تمضي قدماً وتعمل بطريقة أفضل - وكما ذكرنا من قبل - فإنهم لهذا السبب يقومون بتنفيذ إستراتيجيات متنوعة للسيطرة على تكلفة الرعاية الصحية . وإحدى هذه الإستراتيجيات استخدام تكنولوجيا الإنترنت . وفي إحدى الدراسات المسحية ، وجد أن نحو 75% من مجموع 192 مديراً للموارد البشرية ومزايا العاملين من المستجيبين في تلك الدراسة قالوا بأنهم سيركزون على تحقيق مخرجات أكبر من استخدام تكنولوجيا المزايا الحالية ، وجعلها أوتوماتيكية ، وقال 3% من هؤلاء المديرين بأنهم سيقومون بالاستثمار في تكنولوجيا المزايا قريباً .

إن الدافع الأساسي من وراء ذلك ، هو أن إدارة مزايا العاملين يمكن أن تكون كثيفة العمالة ومستهلكة للوقت بشكل كبير . وإذا تركت تلك العملية لكي تدار بشكل غير آلي ، عندئذ يكون من الواجب على صاحب العمل أن يخصص المئات بل الآلاف من ساعات عمل خبراء الموارد البشرية لإجراء مجموعة من العمليات مثل الإجابة على أسئلة الموظفين بخصوص المزايا المقارنة ، وكذلك لتحديث المعلومات المتعلقة بالمزايا الخاصة بالموظفين ، ومن الأسئلة النموذجية في هذا الشأن في أي من بدائل الخطة الطبية تم إدراج اسمي «و» إذا ما تقاعدت في خلال سنتين ، فما هو دخل التقاعد الشهري الذي سأحصل عليه؟ . ومثل تلك المهمات تتطلب وبشكل واضح استخدام تطبيقات معينة لإدارة المزايا استناداً إلى شبكة داخلية في الشركة .

شركة BeneLogic : على سبيل المثال ، عندما قررت المنظمة التي تتولى مساعدة فروع إحدى مدارس ولاية بينسلفانيا في تحديد حاجاتها التأمينية أن تقدم يد العون لمجالس إدارات فروع تلك المدرسة على إدارة مزايا العاملين لديها بطريقة أوتوماتيكية . وفي سبيل ذلك ، أجرت تلك المنظمة مجموعة مقابلات مع أربع شركات توفر تلك الحلول .

ولقد وقع اختيارهم على شركة Benelogic . ولقد قدمت تلك الشركة حلاً أطلق عليه أداة الخدمة الإلكترونية لمزايا الموظف . وكان جوهره «لندع المستخدمين (العاملين) يتولون جميع جوانب عملية إدارة المزايا ، بما فيها إدراج الأسماء ، وأوصاف الخطط ، التأهيل للخطط ، وإعادة تسوية الأقساط من خلال Microsoft internet expbnr ، Netscape Navigator .

ويحقق نظام إدارة المزايا الخاص بشركة BeneLogic لمجالس إدارة المدرسة مزايا متنوعة . حيث تقوم شركة BeneLogic باستضافة والاحتفاظ بتطبيقات الدعم الشبكية على أجهزتها الخادمة (Servers) وتقوم بإعداد تطبيقات تستند إلى شبكة الإنترنت خاصة لكل فرع من فروع المدرسة .

ويفسر ذلك النظام الذي يستند إلى الإنترنت على عملية إدراج ميزة الموظف ، وتوفير دعم من خلال مركز اتصالات مركزي للرد على الاستفسارات المتعلقة بمزايا العاملين ، وأيضاً على نفس النسبة من التعامل مع المدفوعات المرتبطة بالمزايا ، HRIS ، والوظائف المشابهة لذلك بمشاركة شركات مثل ADP (والتي تدير الكثير من عمليات الدفع الخاصة بمجالس إدارة المدرسة) ، وبرامج Oracle Peolesoft (والتي تقوم بتوفير وخدمة الكثير من أنظمة معلومات الموارد البشرية الخاصة بمجالس إدارة المدرسة) . ويقوم كل موظف من مجلس إدارة المدرسة بالدخول إلى موقع شركة BeneLogic من خلال رابط موجود على الموقع الخاص بمجلس الإدارة .

مشروعات صغيرة Small Businesses : إن مثل تلك الأنظمة لا تقتصر فقط على الشركات الكبيرة . وعلى سبيل المثال ، عند الأخذ في الاعتبار ورقة العمل المقدمة عندما يسأل موظف وصاحب العمل عن إمكانية الحصول على إجازة في الأسبوع القادم . فقد تتطلب الإجابة على ذلك السؤال ، البحث في بطاقات تسجيل وقت العمل ، وبرامج الحسابات ، وملفات الموارد البشرية ، وبعد ذلك فحص ما إذا كان هذا الطلب يقع في إطار قانون الإجازة الطبية والعائلية أو إطار قانون COBRA . وعلى نفس النص ، غالباً ما تستطيع المنشآت الصغيرة استخدام برامج سوفت وير مثل HRoffice المقدم من شركة Ascentis Software . ويحتوي برنامج HRoffice على أكثر من 100 تقرير مصمم مسبقاً فيما يتعلق بأمور تتراوح من تسجيل الحضور والمزايا إلى مراجعة الأداء وتقديم المنح .

رابعاً: تحديد المزايا الأساسية لخدمات الموظفين

المزايا العائلية المؤاتية والخدمات الشخصية:

PERSONAL SERVICES AND FAMILY - FRIENDLY BENEFITS

مع مرور الوقت ، يصبح لمزايا التقاعد والتأمين بأنواعه نصيب الأسد من إجمالي تكاليف المزايا المقدمة للعاملين . يقدم معظم أصحاب الأعمال أيضاً مزايا خدمات متنوعة . ومن بينها الخدمات الشخصية (مثل الاستشارات الشخصية والقانونية) ، والخدمات العائلية المؤاتية ذات العلاقة الوظيفية (مثل تسهيلات رعاية الأطفال) والإعانات التعليمية ، والمنح التنفيذية (مثل سيارات الشركة التي تقدم للمديرين التنفيذيين) .

الخدمات الشخصية: Personal Sevices

بداية يمكن للعديد من الشركات تقديم الخدمات الشخصية والتي يحتاجها العامل من آن لآخر .

وتتضمن تلك الخدمات الاتحادات الائتمانية ، والخدمات القانونية ، والاستشارات والفرص الاجتماعية والاستجمامية (يستخدم بعض أصحاب الأعمال مصطلح المزايا الاختيارية لتغطية مزايا الخدمات الشخصية ، والتي تتراوح بين أمور مثل التأمين على الحيوانات المنزلية إلى التأمين على السيارات) .

- **الاشتراك في الاتحادات الائتمانية Credit Unions** : تعتبر الاتحادات الائتمانية عادة منظمات أعمال منفصلة ، تؤسس بمعاونة من قبل صاحب العمل لمساعدة الموظفين فيما يتعلق بحاجاتهم الادخارية والائتمانية . وعادة ما يصبح العاملون أعضاء بتلك المنظمات من خلال شراء حصة من أسهم ذلك الاتحاد مقابل رسم صغير – ربما من 5-10 دولارات . ويمكن لهؤلاء الأعضاء القيام بإيداع مدخراتهم في تلك الاتحادات ، والتي تدر عائد معدل معيناً يحدده مجلس مديري الاتحاد ، كما أن أهلية الحصول على قروض (شروط الاقتراض) ومعدل الفائدة على هذه القروض عادة ما تكون اكثر إيجابية وفي صالح الموظف بالمقارنة مع مثيلتها في البنوك والمؤسسات المالية الأخرى .

- **برامج مساعدة الموظف Employee Assistance Programs** : توفر تلك البرامج (EAPs) مجموعة خدمات تستهدف تزويد العاملين بالمشورة والنصح ، مثل الخدمات الشخصية والقانونية ، المساعدات المتعلقة برعاية الطفل وكبار السن ، الاستشارة المتعلقة بالصحة العقلية ، وتخطيط الأحداث الحياتية .

وتزداد شعبية وانتشار برامج مساعدة الموظف ، حيث وصلت نسبة الشركات الأكبر التي تقدم مثل تلك البرامج إلى ما يزيد على 60% من عدد الشركات الكبرى .

ولقد كشفت إحدى الدراسات أن الصحة العقلية للفرد ، كانت أكثر المشاكل التي أنصبت عليها جهود برامج مساعدة الموظف ، تليها المشكلات العائلية .

وبالنسبة لصاحب العمل ، فإن برامج مساعدة الموظف لا تمثل فقط عبئاً أو تكلفة ، إنما يترتب عليها مزايا عديدة أيضاً . وعلى سبيل المثال ، فإن وجود أفراد مرضى في العائلة ، وكذلك وجود مشكلات مثل الاكتئاب يمثل بالنسبة لكثير من العاملين السبب الرئيس في حصولهم على إجازات مرضية ، ويمكن لبرامج مساعدة الموظف أن تساهم في تخفيض تلك الغيابات عن العمل من خلال تقديم نصائح خاصة بأمور مثل التعامل مع الأمراض ، والمساعدات المتعلقة برعاية كبار السن .

ويمر تطبيق برنامج ناجح لـ "EAP" بالخطوات التالية:

1- **صياغة ورسم السياسات** :التي تكفل الوصول إلى الأهداف الموضوعة ، ويتم ذلك من خلال تحديد الغرض من البرنامج ، وجدارة وأهلية الموظف ، والأدوار والمسئوليات لمختلف الأفراد في المنظمة ، وإجراءات الاستفادة من المزايا التي يكفلها البرنامج .

2- **ضمان تكوين هيئة عمل محترفة** : الأخذ في الاعتبار متطلبات الحصول على تراخيص مزاولة المهنة ، وكذلك تراخيص الولاية .

3- **وضع نظم سرية لحفظ السجلات** : لابد لكل فرد يتعامل مع برامج مساعدة الموظفين بما في ذلك المشرفين ، والسكرتارية ، وهيئة الدعم أن يفي ويدرك أهمية السرية في العمل . وأيضاً ضمان غلق الملفات ، وأنه ستكون هناك رقابة على عملية الدخول إلى تلك الملفات ، وسيكون في أضيق الحدود ، وأن التعرف على المعلومات سيكون عند حدوده الدنيا .

4- **الوعي بالقوانين** :وعلى سبيل المثال ، في معظم الولايات ينبغي على المحامين الكشف والانصياع عن الشكوك ، فيما يتعلق بإساءة معاملة الأطفال لكل المصالح أو الوكالات الحكومية ذات اعتماد الهيئة المسئولة عن ذلك البرنامج بحرص ، والحصول على تأمين ضد المسئولية القانونية المترتبة على برنامج مساعدة الموظف .

المزايا العائلية المؤاتية: Family - Friendly Benefits

تميزت عدة اتجاهات من الصورة العامة لإدارة المزايا . فهناك عدد أكبر من أرباب البيوت الذين يعمل كلاهما (الزوجين) ؛ وعدد أكبر من الأسر ذات العائل الوحيد ، التي يعمل منها أحد الوالدين فقط ؛ وعدد أكبر من السيدات في قوة العمل ؛ وهناك عدد أكبر من الموظفين فوق سن الـ 55 عاماً ؛ وهناك "Time bind" .

حيث يكد الأفراد في العمل ولفترة طويلة دون أن يتوفر لهم الوقت الكافي للقيام بكل ما يرغبون في إنجازه . وتحيط تلك الأمور بالرجال والسيدات العاملين على حد سواء .

ويذكر أحد الخبراء في مجال قضايا الأسرة والعمل أنه «بالنسبة للرجال وخاصة الأصغر سناً منهم ، فقد أصبح الأمر أكثر قبولاً من الناحية الاجتماعية للحصول على إجازات ، أو العمل وفقاً لجداول عمل مرنة لرعاية الأطفال ، واستجاب أصحاب الأعمال لذلك التغيير بمنحهم الآباء الإجازات المطلوبة .

ولقد قادت الضغوط لأحداث بين أعباء الحياة الأسرية وأعباء العمل أصحاب الأعمال لدعم ما أطلقوا عليه المزايا العائلية المؤاتية . وتتضمن تلك المزايا : رعاية الطفل ، ورعاية كبار السن ، والتسهيلات المتعلقة باللياقة البدنية ، وجداول العمل المرنة ، تلك المزايا التي تساعد الموظف على إحداث وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية أو العائلية .

الاستخدام USE : في إحدى الدراسات المسحية التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) ، وجد أن نحو 29% من أصحاب الأعمال ، قد قاموا على الأقل بتوفيربعض من أنواع المساعدات لرعاية الأطفال . كما كشفت تلك الدراسة أن 55% من أصحاب الأعمال الذين استجابوا لتلك الدراسة يقدمون

ساعات عمل مرنة ، وأن 31% منهم يقدمون أسابيع عمل مضغوطة ، وأن 34% منهم يسمح بشكل من أشكال الاتصال الهاتفي (سوف نناقش العمل المرن كأحد المزايا المرنة العديدة المحتملة فيما بعد) . وتحولت الشركات التي تقدم المزايا العائلية المواتية إلى شركات يفضل الكثير العمل بها . وسنلقي نظرة أكثر عمقاً على أربع من تلك المزايا العائلية وهي :

(أ) تقديم الدعم للعناية بالأطفال .

(ب) رعاية الطفل المريض.

(ج) الإجازات.

(د) رعاية كبار السن .

1- تقديم الدعم للعناية بالأطفال Subsidized Child Care : يشكل القيام بمسئوليات العمل ، وفي نفس الوقت تنشئة أسرة ورعايتها تحدياً كبيراً ، خصوصاً للأسر ذات رب الأسرة الواحد . ويضع معظم الأفراد العاملين شرطاً خاصاً في عقود عملهم يتعلق برعاية أطفالهم .

وعلى سبيل المثال ، مثل الأقارب نسبة 48% من الأفراد الذين يمكنهم توفير رعاية للأطفال في إحدى الدراسات . كما مثلت مراكز رعاية الطفل ليوم واحد نحو 30% من ترتيبات رعاية الأطفال ، ومثل غير الأقارب النسبة الباقية من معظم الترتيبات الباقية لرعاية الأطفال .

ويمكن لأصحاب الأعمال الذين يرغبون في تخفيض الخلافات والنزاعات المصاحبة لعملية العثور على مركز مناسب لرعاية الأطفال ، تقديم المساعدة فيما يخص هذا الأمر بطرق مختلفة . ويقوم بعض أصحاب الأعمال (نحو 18% في الآونة الأخيرة) ببساطة بفحص مرافق رعاية اليوم الواحد في تجمعاتهم ، ويوصون بواحد من تلك المرافق للموظفين الذين يبحثون عن أحدها .

ولكن يقوم العديد من أصحاب الأعمال بتأسيس مرافق رعاية اليوم الواحد ترعاها الشركات ، وأخرى تقدم لها الدعم ، وكليهما لجذب الموظفين ، وتقليل معدلات الغياب عن العمل . وعلى سبيل المثال ، قامت معامل Abbott ببناء مركز لرعاية الأطفال تكلف 10 ملايين دولار في مقارها الرئيسة في شمال شيكاغو لرعاية مايقرب من 400 طفل لموظفي Abbott .

وبتأسيس مراكز مدعمة لرعاية الأطفال ، يحقق أصحاب الأعمال منفعة من خلال نتائج عمليات الاستقطاب المحسنة ، وانخفاض معدلات الغياب ، وارتفاع الروح المعنوية والشهرة الطبية ، ومعدل دوران عمل أقل . ولكن لابد من التخطيط الجيد ، وتبدأ عملية التخطيط غالباً بالقيام باستقصاء بين الموظفين للإجابة على أسئلة مثل «ما الذي يكون في مقدورك دفعه مقابل رعاية طفل واحد في مركز لرعاية الأطفال قريب من العمل؟» و هل فقدت عملاً خلال الستة شهور الماضية بسبب حاجتك للعثور على ترتيبات جديدة لرعاية الطفل .

2- **مزايا الحصول على خدمة ورعاية الطفل المريض Sick Child Benefits** : ماذا تفعل عندما يمرض طفلك وتحتاج للذهاب إلى العمل؟ لقد وجدت إحدى الدراسات أن الغيابات غير المتوقعة قد ارتفعت تدريجياً حتى وصلت إلى 2,4% من ساعات العمل المدفوعة الأجر في الآونة الأخيرة ، بتكلفة تصل إلى 600 دولار بالنسبة لصاحب العمل عن كل حالة غياب لكل حدث عرضي (تتمثل في أجور عمال مؤقتين ، وما يصاحب ذلك من انخفاض الإنتاجية ، على سبيل المثال) .

لذلك يقدم العديد من أصحاب الأعمال مزايا طارئة لرعاية الأطفال ، مثلاً عند عدم توافر جليسة أطفال منتظمة . ولقد قامت شركة Texas Instruments ببناء قاعدة بيانات إلكترونية لموظفيها لاستخدامها من أجل العثور على مقدمي خدمة رعاية الأطفال في اللحظة الأخيرة . كما قام آخرون ، مثل الشركة الكندية للخدمات المالية IBC ، بزيادة عدد مراكز رعاية الأطفال الموجودة على الموقع للتعامل مع حالات الطوارئ في الدقائق الأخيرة .

3- **رعاية كبار السن Elder Care** : تعتبر المزايا الإضافية لرعاية كبار السن ذات أهمية كبيرة ، ويعود ذلك إلى حد كبير إلى نفس أسباب أهمية المزايا الإضافية .

رعاية الأطفال : يمكن أن تؤثر مسئولية الفرد عن رعاية أحد الأقارب المسنين على أداء الموظف . فقد وجدت إحدى الدراسات أنه بسبب رعاية أحد الأقارب المسنين ، فقد حصل 64% من الموظفين على إجازات مرضية أو عطلات . كما خفض 33% منهم من ساعات العمل ، وحصل 22% على تصاريح غياب ، كما غير 20% منهم من أوضاع وظائفهم لتتحول من دوام كلي مع زيادة شريحة السكان فوق سن الـ 65 عاماً . واكتشفت إحدى الدراسات المسحية - أن 120 مليون أمريكي يعتنون حالياً أو في فترة ماضية بقريب أو صديق بالغ .

وعليه ، في ضوء الاستشهاد غالباً بعبارة «تتوقف حياة البشر على مقدمي الرعاية» "humantoll on Caregivers" ، يقدم العديد من أصحاب الأعمال خدمات لرعاية كبار السن . على سبيل المثال ، تقدم شركة united Auto workers و Ford Motor خدمة مساعدة رعاية كبار السن لموظفي شركة Ford .

وتقوم هذه الشركات بعملية تقييم تفصيلي لاحتياجات الأقارب كبار السن ، وفي ضوء ذلك تقدم توصيات بشأن الرعاية الأفضل . لدى المجلس القومي للسكان موقع إلكتروني مفيد لمساعدة كبار السن ومقدمي الرعاية على إيجاد برامج مزايا www.benfitscheckup.org .

4- **العطلات Time Off** : وجدت دراسة مسحية أن مايقرب من نصف العاملين الخاضعين للدراسة والبالغ عددهم 2,586 فرداً شعروا بأنهم يعملون كثيراً ، ويخصصون وقتاً قليلاً «أشياء أخرى مهمة أيضاً في الحياة» وكرد فعل ، تغير منظمات مثل مجموعة Hartford للخدمات المالية وشركة Nationwide Mutual insurance حالياً من سياسات العطلات .

فعلى سبيل المثال ، تقدم العطلات كمكافأة عن الأداء المتميز ، كما تقوم وتتبع عطلات الموظفين لتجنب شعور الفرد بالاحترام النفسي ، وتمنح الموظفين الجدد إجازات أكثر ، وتقدم للموظفين عطلات نهاية أسبوع أطول في فترة الإجازات .

الأثر على الأداء Effect on Performance : هل تُحسن البرامج الصديقة للأسرة Family - Friendly Programs من الإنتاجية ؟

تقوم شركات عديدة مما تنفذ مثل تلك الخطط بذلك الأمر كجزء من برامج أوسع لبناء الالتزام (وأيضاً التأكيد على الأنشطة التنموية وبرامج المعاملة العادلة ، على سبيل المثال) . تشير الدراسات إلى إمكانية مساهمة تلك المزايا المتعلقة بالعمل والحياة بالفعل في دعم إرادة الموظفين في الوصول لأقصى مدى سعياً لتحقيق صالح المنظمة .

وربما يشعر الموظف الذي يواجه صراعاً بين متطلبات كل من العمل والأسرة بالغضب الذي قد يؤثر على الأداء ، ذلك الوضع الذي يمكن أن تحسنه المزايا المتعلقة بالأسرة .

وعلى الجانب الآخر ، فإن مزايا مثل تلك لا تتأتى دون عناء . فعلى سبيل المثال ، وجدت شركة Aetna أنها وفرت 400,000 دولار من خلال جعل موظفيها في فرع blue Bell التابع لها ، في ولاية بنسلفانيا يدفعون مقابل المشروعات الخفيفة .

مزايا أخرى متعلقة بالوظيفة: Other Job - Related Benefits

يقدم أصحاب الأعمال مزايا وظيفية أخرى متنوعة . يقدم بعضهم خدمة المواصلات المدعمة . يوضح الموقع الإلكتروني لشركة Google مزايا مثل مساعدة التبني adoption assistance ، ومركز جوجل لرعاية الأطفال ، وخدمة التنقل المجاني من سان فرانسيسكو ، والتنظيف الجاف داخل موقع العمل ، ومساعدة احتياطية لرعاية الأطفال ، وطبيب عام في الموقع ، وعيادة للأسنان في مرافق الشركة Mountain view and seattle . كما تقدم خدمات التغذية في صور مختلفة من جانب العديد من أصحاب الأعمال ، حيث تترك الشركة الحرية للموظفين لشراء الوجبات ، أو الوجبات الخفيفة ، أو القهوة ، عادة بأسعار مخفضة نسبياً .

تقديم الإعانات التعليمية Educational Subsidies : تعد الإعانات التعليمية مثل استرداد رسوم التعليم من المزايا الشائعة عند الموظفين الراغبين في استكمال تعليمهم . تتراوح المبالغ المدفوعة ما بين تحمل تكاليف الدراسة بالكامل أو جزء منها إلى رسم ثابت من مئات الدولارات سنوياً . وجدت إحدى الدراسات أن نحو 72% من 579 شركة خاضعة للمسح تدفع رسوم الكورسات الجامعية المتعلقة بوظيفة الموظف الحالية . كما تقوم منظمات عديدة أيضاً برد رسوم الكورسات غير المرتبطة بالوظيفة (مثل مصمم المواقع الإلكترونية الذي يتلقى دورة في المحاسبة) والتي تتعلق بنشاط الشركة . كما يدفع بعض أصحاب الأعمال مقابل دورات التحسين الذاتي مثل تعلم اللغات الأجنبية ، حتى ولم يرتبط ذلك بنشاط الشركة أو وظيفة الموظف (بالرغم من أن ذلك قد يبدو اتجاهاً نحو تخفيض مثل تلك المزايا) . تقدم منظمات عديدة برامج تعليمية في داخل منشآت الشركة . تتضمن برامج تعليمية أخرى داخل الشركة . مكافحة الأمية بمعرفة قواعد القراءة والكتابة الأساسية ، والتدريب على تحسين المهارات الإشرافية .

قد تساعد الإعانات التعليمية College tuition Subsidies أصحاب الأعمال في جذب ممن ترغب في استقطابهم والإبقاء على بعض الموظفين ، وإتاحة كل أنواع التعليم أمام الموظفين الطموحين الساعين للترقي . ومع ذلك ، فإن نفس حرية الانتقال المعززة تلك تيسر على الموظفين ترك العمل بالمنظمة . فقد تناول باحثون كيفية تأثير تحمل تكاليف التعليم الجامعي لفترة من الوقت من جانب صاحب العمل على حرية التنقل بين الوظائف Job mobility . وقد ركز برنامج المساعدة التعليمية للبحرية الأمريكية على خفض - بشكل له دلالته - احتمالية البقاء في البحرية .

تصف مقالة «قوة العمل الجديدة» ميزة أخرى شخصية / أسرية .

قوة العمل الجديدة: مزايا الشركاء المحليين:	The NEW Workforce Domestic Partner Benefits

وجدت دراسة مسحية لجمعية إدارة الموارد البشرية ، أن نحو 23% من الـ 578 شركة المستجيبة للدراسة تقدم مزايا الشركاء المحليين ذوي الجنس الواحد Same-Sex domestic Partner benefits ، وتقدم 31% منها مزايا للشركاء ذوي الجنس الآخر Opposite-Sex Partner benefits وتخطط 2% منها لاتباع إحداهما أو كلتيهما .

فعلى سبيل المثال ، توسع شركة Northrop Grumman من المزايا للشركاء المحليين لتشمل الـ9,500 العامل مدفوعي الأجر في Newport News Shipyard التابع لها .

وعندما يقدم أصحاب الأعمال مزايا الشركاء المحليين للموظفين ، فالأمر يعني بوجه عام استحقاق الموظفين ذوي الجنس الواحد أو من كلا الجنسين الحصول على نفس المزايا (العناية الصحية ، التأمين على الحياة . . وهكذا) مثل الزوج أو الزوجة أو المعيل قانوناً لأحد موظفي الشركة . في ضوء إرشادات مصلحة العوائد الداخلية ، يصبح «التابعون» هم ابن أو ابنة دافع الضرائب أو أبناء أي منهما ، أو ابن الزوجة ، أو الأخ أو الأخت أو أخ غير شقيق أو أخت غير شقيقة ، أو الأب أو الأم أو أحد أسلاف أي منهما أو زوج الأم أو زوجة الأب مع ابن أو ابنة الأخ أو الأخت أو أحد الأقارب الذي يدفع لهم دافع الضرائب ما يزيد على نصف الدعم . في أثناء تمرير قانون حماية الزواج ، أوضح الكونجرس شرطاً بأنه ربما لا يعامل أصحاب الأعمال الشركاء المحليين ذوي الجنس الواحد معاملة زوجات الموظفين لأغراض القانون الفيدرالي . وعليه هناك بعض الشك عما إذا كانت المزايا الممتدة للشركاء المحليين ستصبح غير خاضعة للضرائب الفيدرالية ، كما هو الحال بوجه عام مع الأقارب الموضحين السابق ذكرهم أعلاه .

علاوات منح الإدارة التنفيذية: executive perquisites

عندما تصل لقمة الهرم التنظيمي - أو على الأقل تقترب من القمة - ستجد بانتظارك النواحي المظهرية التنفيذية التي تمنح عادة العلاوات أو المنح "perquisites" (النواحي المظهرية بإيجاز) للإدارة التنفيذية العليا . يمكن أن تتراوح تلك النواحي المظهرية من تولي أمور جوهرية (خطط الشركة) إلى أمور غير ذات أهمية نسبياً (أمر خاص) .

تندرج العديد من النواحي المظهرية الشائعة بين هذين النقيضين . فهي تتضمن فروض الإدارة (التي تمكّن نموذجياً الموظفين الكبار من ممارسة خيارات الأسهم) ، وضمانات الراتب (المعروفة أيضاً بالمظلات الذهبية) لحماية المسئولين التنفيذيين إذا أصبحت شركاتهم هدفاً للاستحواذ أو الدمج ، والاستشارة المالية (للتعامل مع برامج استثمارات المسئولين التنفيذيين الأعلى) ، والمزايا المرتبطة بتغيير محل الإقامة ، التي تشمل غالباً رهانات العقارات المدعمة ، وشراء المنزل الحالي للمسئول التنفيذي ، وتحمل تكاليف الانتقال الفعلي ، كما تشتمل عملية اختيار الخدمات المظهرية الأخرى للتنفيذيين الإجازات مدفوعة الأجر (مثل الإجازات الدينية Sabbaticals ومكافأة نهاية الخدمة) ، والمساعدة خارج محل العمل ، وسيارات الشركة ، وسيارات الليموزين المزودة بسائق ، ونظم الأمن ، وخطط الشركة ، واليخوت ، وغرف تناول الطعام للمسئولين التنفيذيين ، وبرامج اللياقة البدنية ، والخدمات القانونية ، والمساعدة في عمليات الضرائب ، وحسابات الإنفاق الحرة ، وإعانات تعليم الأطفال . وكما ترى ، يوفر أصحاب الأعمال طرقاً عديدة لجعل حياة المسئولين التنفيذيين المجتهدين مرضية وهينة ما أمكن ذلك .

برامج المزايا المرنة: FLEXIBLE BENEFITS PROGRAMS

عندما تتاح الفرصة ، يفضل الموظفون أن تكون لهم حرية الاختيار من بين خطط المزايا الخاصة بهم . ففي إحدى الدراسات المسحية على الأزواج العاملين ، اتضح استفادة 83% من جداول الساعات المرنة ، كما انتفع 69% بأنواع حزم خيارات مزايا الأسلوب أو النمط المرن التي سوف نناقشها لاحقاً . وقال 75% منهم إن المزايا المرنة هي تلك الخطط التي يودون أن تقدمها لهم شركاتهم . كما اختار نحو 70% من أصحاب الأعمال في دراسة مسحية خيارات الرعاية الصحية المرنة . وقد وجه الموقع الإلكتروني Jobtrak.com لخدمة القوائم الوظيفية هذا السؤال لطلاب الجامعة والخريجين الجدد «ماهي المزايا التي ترغب في الحصول عليها غالباً ؟» . فقد التمس 53% منهم الساعات المرنة ، و19% خيارات الأسهم ، و13% المزيد من الإجازات ، و12% خطة صحية أفضل ، ورغب 9% في منح ينص عليها في العقود Signing bonus .

فكانت معظم تلك المزايا المفضلة لدى العاملين تربط أسلوب الحياة بالقضايا المالية . وفي نفس الوقت ، يولي أصحاب الأعمال غايتهم لسوء تقدير تفضيلات الموظفين بشأن المزايا المتنوعة .

بناء على هذه النتائج ، يصبح من الحكمة إجراء دراسة مسحية لتفضيلات الموظفين من المزايا ، ربما عن طريق استخدام نموذج كما هو موضح بالشكل (13-7) . على أي حال ، فمن الظاهر أنه يجب على أصحاب الأعمال إتاحة الفرص أمام الموظفين للاختيار من بين المزايا عند تصميم خطط المزايا .

مدخل الكافيتريا: The Cafeteria Approach

نظراً لاختلاف تفضيلات الموظفين تجاه المزايا والخدمات ، غالباً يتيح أصحاب العمل الفرصة للموظفين أن يضعوا بصمتهم الشخصية على خطط مزاياهم . ومدخل الكافيتريا أحد الأساليب لتحقيق ذلك . (يُستخدم

• حدد مستوى أهمية المزايا التالية لك ولأسرتك:

	شديدة الأهمية	قليلة الأهمية
- تغطية صحية فردية .	________	________
- تغطية صحية أسرية .	________	________
- عناية صحية وقائية .	________	________
- مرونة في اختيار الطبيب .	________	________
- تغطية الوصفات الطبية .	________	________
- تغطية علاج النظر .	________	________
- الإعانة الصحية لشخص تابع .	________	________
- الإعانة التعليمية .	________	________
- إجازة الأمومة مدفوعة الأجر .	________	________
- التأمين ضد العجز .	________	________

• حدد اثنتين من المزايا الموضحة أدناه يمكن أن تعززهما الشركة، مع ذكر تعليق يقترح كيفية حدوث ذلك:

- تغطية الرعاية الصحية . ________________________
- تغطية الوصفات الصحية . ________________________
- تغطية علاج النظر . ________________________
- إعانة صحية لشخص تابع . ________________________
- إعانة تعليمية . ________________________
- إجازة الأمومة . ________________________
- التأمين ضد العجز . ________________________

• إذا تمكنت الشركة من إنفاق مال إضافي على المزايا، رتب تبعاً للأهمية 1 - . مهم جداً؛ 7 - قليل الأهمية.. أي من المزايا الوارد ذكرها بعد يجب أن تمول بشكل إضافي:

________ تغطية الرعاية الصحية .

________ تغطية الوصفات الطبية .

________ تغطية علاج النظر .

________ إعانة صحية لشخص تابع .

________ إعانة تعليمية .

________ إجازة الأمومة .

شكل (7-13) عينة لدراسة مسحية عن حاجات الموظفين

مصطلحا خطة المزايا المرنة ، وخطة مزايا الكافيتريا بنفس المعنى عموماً) . خطة الكافيتريا . هي تلك الخطة التي يمنح من خلالها صاحب العمل كل موظف مبلغاً معيناً من المال لتمويل المزايا الإضافية ، وتترك له الحرية في أن ينفقها على المزايا المفضلة لديه ، في ضوء محددين أساسيين هما :

(أولاً) بالطبع ينبغي أن يضع صاحب العمل حداً للتكلفة الإجمالية لكل حزمة من طرق مزايا للموظفين . (ثانياً) ينبغي أن تتضمن خطة مزايا كل موظف على أمور ضرورية محددة . على سبيل المثال ، الضمان الاجتماعي ، تعويض العاملين ، وتأمين البطالة . في الغالب يستطيع الموظفون إحداث بعض التغييرات على خططهم في منتصف العام في حالة ارتفاع تكاليف رعاية الأفراد التابعين ، ويرغبون في تحويل المزيد من الإسهامات وتوجيهها لذلك الإنفاق .

أنواع الخطط Types of Plans : تأتي خطط الكافيتريا في أشكال عديدة ، ولمنح الموظفين المزيد من المرونة فيما يستخدمون من مزايا ، يقدم 70% تقريباً من أصحاب الأعمال حسابات إنفاق مرنة للنفقات الطبية ونفقات أخرى . يتيح هذا الخيار للموظفين دفع نفقات مزايا محددة بمبالغ قبل حساب الضرائب (لذلك بالفعل يدعم IRS بعض نفقات الموظفين) . أثناء فترة التسجيل المفتوحة ، ربما يختار الموظف المبلغ الذي سيودعه صاحب العمل في ذلك الحساب . ولتشجيع الموظفين على استخدام هذا الخيار بدون المبالغة في النقود ، تقدم بعض الشركات بطاقات مدينة debit Cards التي يمكن أن يستخدمها الموظفون في مركز تقديم الرعاية الطبية أو الصيدلية . تضع خطط المزايا الأساسية مع الاختيارية Core Plus option Plans مجموعة من المزايا الأساسية (مثل التأمين الطبي) والتي هي عادة إجبارية بالنسبة لكل الموظفين . بجانب المزايا الأساسية ، يمكن أن يختار الموظفون من بين خيارات متنوعة للمزايا .

وتعد الخطة التي تتبعها شركة Pitney والتي يُطلق عليها اسم «خطة الحياة» أحد الأمثلة في هذا الصدد . إذ تقوم شركة Pitney Bows بوضع «سعر» لكل ميزة مقدمة ، وتتيح للموظفين «التسوق» بين المزايا التي يحتاجون لها كل عام . ويحصل كل موظف على قدر معين من الدولارات المرنة "Flex dollars" لإنفاقها كل عام على المزايا المفضلة لديه . ومَن ثم فإن الموظفين يقومون بشراء أي من المزايا التي يرغبونها في ضوء «الدولارات المرنة» المتاحة لهم ، ويستطيعون استكمال ذلك المبلغ من أموالهم الخاصة إذا اختاروا ذلك .

ولا تمتلك شركات عديدة – خاصة الصغيرة – الموارد أو قاعدة الموظفين لتدعم تكلفة العديد من المزايا التي تم مناقشتها في هذا الفصل . وتصف مقالة «عندما تكون صاحب القرار» الموضحة فيما بعد أحد الحلول .

خامساً : شرح برامج المزايا المرنة الأساسية

ترتيبات العمل المرنة: Flexible work Arrangements

الوقت المرن Flextime : يعتبر الوقت المرن خطة يتم وفقاً لها تحديد أيام العمل حول جوهر ساعات عمل يوم متوسط مثل من الساعه . . : 11 صباحاً إلى الساعة . . : 2 مساءً . يحدد العاملون بأنفسهم توقيتات بداية

ونهاية عملهم. فعلى سبيل المثال، قد يختاروا العمل من ...: 7 صباحاً إلى ...: 3 مساءً أو من ...: 11 صباحاً إلى ...: 7 مساء. لايعبر عدد الموظفين التنفيذيين عن حقيقة الوضع بأكمله. وبالفعل يستفيد عدد كثير للغاية من الموظفين، نحو 46% من جداول العمل المرنة غير الرسمية.

على الصعيد العملي، يتبع معظم أصحاب الأعمال نظام يوم عمل قريب من يوم العمل التقليدي، الذي يبدأ من ...: 9 صباحاً حتى ...: 5 مساء في نصف الشركات تقريباً، لايمكن أن يبدأ الموظفون العمل بعد ...: 9 صباحاً، وفي نحو 40% من الشركات ينبغي أن يتواجد الموظفون في أماكن العمل بحلول الساعة العاشرة صباحاً. لذلك، فإن أثر استخدام مفهوم الوقت المرن عند معظم الموظفين أتاح له فترة سماح تقدر بساعة واحدة قبل ...: 9 صباحاً أو بعد ...: 5 مساء.

أسابيع العمل المضغوطة Compressed Workweeks: لا يعمل العديد من الموظفين - مثل طياريّ الخطوط الجوية - الخمسة أيام التقليدية، أوله 40 ساعة طوال أسابيع العمل. وبالمثل، ربما ترغب المستشفيات في أن يقدم الأطباء والممرضات رعاية مستمرة لمريض، أو يريد أصحاب المصانع تخفيض الفاقد في الإنتاجية عند قيام أصحاب العمل بتغيير ورديات العمل. وعادة مايعمل رجال الإطفاء لأيام عديدة متتالية. ومثل هؤلاء العمال فإنهم وبشكل نموذجي وفق جداول أسبوع العمل المضغوط، والتي تعني أنهم يعملون أياماً أقل كل أسبوع، لكنهم يعملون لساعات أطول كل يوم.

وهناك ضروب أو نكهات كثيرة لأسابيع العمل المضغوطة. فبعض الشركات تعمل أربعة أيام في الأسبوع، ولمدة عشر ساعات يومياً. كما تعمل منظمات أخرى - كالمستشفيات على سبيل المثال - تعمل ثلاث دوريات، وكل دورية تعمل 12 ساعة، ثم تحصل الدورية بعد ذلك على أربعة أيام راحة. وذكر بعض أصحاب الأعمال البالغ عددهم 500 والذين شملتهم إحدى الدراسات المسحية بأنهم يستخدمون نظام الدورية التي تعمل لمدة 12 ساعة للكثير من موظفيهم.

مدى فاعلية برامج الوقت المرن وأسبوع العمل المضغوط Effectiveness of Flextime and Compressed Workweek programs: تؤثر جداول العمل المرنة بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين، والرضا الوظيفي، والرضا عن جداول العمل، وعلى عمليات غياب الموظف عن العمل. ولقد كان التأثير الإيجابي على عملية الغياب أكثر بكثير بالمقارنة مع التأثير على الإنتاجية. كما أثرت أسابيع العمل المضغوطة إيجابياً على الرضا الوظيفي، والرضا عن جداول العمل ولم يزدد معدل الغياب، لكن لم تتأثر الإنتاجية تأثيراً إيجابياً. وكان تأثير البرامج عالية المرونة بالفعل أقل فاعلية عن البرامج الأقل مرونة.

يقول بعض الخبراء إن دوريات العمل التي مدتها 12 ساعة قد تزيد من الإجهاد، وترفع معدلات الحوادث. وبالرغم من ذلك، يشير تقرير إلى أن مثل تلك الدوريات في العمل قد تصبح أكثر أمناً في بعض النواحي. فعلى سبيل المثال، تقلل الدوريات الـ 12 ساعة من الارتباك العام في مكان العمل «الذي يحدث غالباً أثناء تغيير الدوريات، طالما أن تغييرات أقل تحدث في الدوريات يومياً.

« عندما تكون صاحب القرار »: المزايا واستئجار الموظفين
When You're on Your Own Benefits and Employee Leasing

ربما لايعمل الـ 40 موظفاً في شركة First weigh manufacturing في مدينة Sanford بولاية Florida في شركة عملاقة ، ولكنهم يحصلون على مجموعة مزايا وخدمات الموارد البشرية وفقاً لأدائهم . لذلك فقد وقع Tom strasse المالك الأول لشركة First weigh عقداً مع "ADP Total Source" منظمة الموظف المحترف أو المهني والتي تتعامل الآن مع جميع عمليات الموارد البشرية لـFirst weigh ويقول Strasse لم يكن لديّ الوقت أو الأفراد للتعامل مع قضايا الموارد البشرية والسلامة المهنية وأنظمة ولوائح الـ"OSHA " دائماً كنا نبحث عن عمليات تأمين جديدة .

وتعد خبرة "Strasse" نموذجية في مجال الشركات الصغيرة التي تتحول إلى نشاط استئجار الموظفين . بشكل أساسي تتولى شركات استئجار الموظفين (التي يُطلق عليها بوجه عام منظمات صاحب العمل المحترف أو المهني ، أو شركات استئجار هيئة العاملين) القيام بجميع مهام الموارد البشرية لصاحب العمل ، كما أصبحت هي الشركات التي تمتلك سجلاً لموظفي المنظمات الأخرى ، من خلال تحويلهم جميعاً إلى جدول رواتب شركة استئجار الموظفين . لذلك تصبح شركة الاستئجار هي المشغل القانوني للموظفين ، وعادة تتعامل مع كل الأنشطة المتعلقة بالموظفين مثل نشاط الاستقطاب ، والتعيين (بشرط الحصول على موافقات مشرفي الشركة العميلة) ، ودفع الضرائب (مدفوعات الضمان الاجتماعي وإعانة البطالة . . وهكذا) .

المزايا: Advantages

يعتبر وجود التأمين والمزايا المقدمة للعاملين عادة عوامل جذب كبيرة . يمثل توفير التأمين الصحي وتأمينات أخرى مشكلة للشركات الأصغر . بل ويمكن أن تصبح المعدلات الجماعية للتأمين على الحياة أو التأمين الصحي مرتفعة للغاية إذا ما اقتصر التأمين على 20 أو 30 موظفاً فقط . ولقد انسحبت المنظمة الموفرة لعمليات التأمين الصحي لموظفي شركة First weigh manufacturings بعد مرور عامين فقط ، وكان لابد من "Strasse" البحث على الفور عن منظمة جديدة "anew carrier" وهذا ما قام به ولكن بالتقسيط بأسعار أعلى بنسبة 3% .

ولذلك تلمع في الذهن شركة استئجار الموظفين . نذكر أن شركة الاستئجار هي المشغل القانوني لموظفيك . لذلك يتم امتصاص الموظفين داخل مجموعة قابلة للتأمين أكبر كثيراً ، بجانب الموظفين القدامى لصاحب العمل . نتيجة لذلك قد يكون صاحب شركة صغيرة قادراً على الحصول على تأمين لموظفيه لم يكن يستطيع تقديمه بأي شكل من الأشكال .

الميزة الإضافية . يقدر الاتحاد الذي يمثل شركات استئجار الموظفين أن متوسط تكلفة الأنظمة ، وورق العمل ، وتقديم الإقرارات الضريبية بالنسبة للشركات الأصغر بما يساوي 5,000 دولار لكل موظف سنوياً . وعليه ، يتكون لدى العديد من ملاك الشركات الصغيرة صورة ما تم توفيره بعد إدارة أنشطة الموارد البشرية الخاصة بهم مقابل دفع رسوم لشركة استئجار الموظفين للقيام بذلك . فعلى سبيل المثال ، عندما يصبح لدى"Strasse " سؤال عن قضايا قانونية للموظفين ، أو أمور خاصة بالسلامة المهنية ، فما عليه سوى الاتصال هاتفياً بممثله في شركة استئجار الموظفين .

العيوب: Caveats

قد يبدو استئجار الموظفين أمراً جيداً في الواقع ، وفي الغالب هكذا . لكن لايشعر العديد من أصحاب الأعمال بالراحة لكونهم يتركون طرفاً ثالثاً يكون بمثابة المشغل القانوني لموظفيهم (الذين يتم إنهاء خدمتهم فعلياً من قبل صاحب العمل ، ويتم إعادة استئجارهم من قبل

شركة الاستئجار) . ومع ذلك ، هناك مخاطر ملموسة عديدة أخرى يجب أن توضع في الاعتبار . منذ عدة سنوات ، على سبيل المثال ، تلوثت صناعة استئجار الموظفين وفقدت بريقها داخلياً ، وذلك عندما تلاعبت شركة أو شركتان بمزايا التقاعد المقدمة للموظفين ذوي الأجور العالية . يمكن أيضاً أن يثير استئجار الموظفين الشكوك بشأن المساءلة القانونية . على سبيل المثال ، في الترتيب النموذجي لاستئجار الموظفين ، شركة الاستئجار وصاحب العمل العميل على التشارك في تحمل مسئوليات محددة مرتبطة بالموظفين ، المفهوم المعروف بالتوظيف المشترك» . لذلك ، مثلاً في بعض الولايات التي لاتؤيد فيها المحاكم عموماً عملية تعويض العاملين كالحل الوحيد للإصابات في العمل (هناك بعض من مثل تلك الولايات) ، ينبغي تحديد ما إذا كانت الشركة العميلة أم شركة الاستئجار هي التي ستقوم بالتأمين على عمليات الإفصاح عن التعويض المالي للعاملين .

وللحد بشكل أكبر من الآثار الجانبية المتوقعة ، يتخذ أصحاب الأعمال خطوات مثل تركيب أجهزة المشي ، ودرجات التمارين exercise bikes ، و«صناديق إنارة» خاصة تحاكي ضوء النهار .

ترتيبات عمل مرنة أخرى Other Flexible work Arrangements : يأخذ أصحاب الأعمال خطوات أخرى للتوافق مع حاجات الموظفين المتعلقة بجداول العمل . تتيح عملية اقتسام وقت الوظيفة لفردين أو أكثر للتشارك في وظيفة دائمة . على سبيل المثال ، ربما يشترك فردان في وظيفة أشارت نحو 22% من الشركات التي شملتها دراسة مسحية إلى أنها تسمح باقتسام الوظيفة "Job Sharing" من بين تلك الشركات شركة Gannett newspapers وPepsico اللتان قدمتا مثل هذا النظام على ما يزيد على 20 عاماً . (يمكن أن تصبح عملية اقتسام الوظيفة مفيدة بشكل خاص للموظفين الذين بلغوا سن التقاعد ، حيث يتيح ذلك لهم تخفيض ساعات عملهم ، مع تمكن الشركة من الاستفادة من خبراتهم) . أما اقتسام العمل work sharing فيشير إلى التخفيض المؤقت في ساعات العمل من جانب مجموعة من الموظفين خلال دورات الانكماش الاقتصادية كوسيلة لتفادي عمليات تسريح العمالة . لذلك ، قد يوافق 400 موظف جميعهم على العمل (وتقاضي أجر) لمدة 35 أسبوعاً لتجنب تسريح 30 عاملاً من زملائهم .

ومع العمل من خلال الاتصالات Telecommuting ، يعمل الموظفون من المنزل عادة باستخدام الحاسبات الآلية ، والهواتف ، والإنترنت لإرسال الخطابات والبيانات ، والعمل المنجز للمكتب الرئيس .

الخلاصة : SUMMARY

1- عادة يتم دفع الحوافز المالية لموظفين معينين الذين يرتفع مستوى أدائهم عن المعايير الموضوعة . وعلى الجانب الآخر ، تتاح مزايا الموظفين لجميع الموظفين العاملين بالمنظمة .

2- هناك أربعة أنواع أساسية لخطط المزايا : المزايا التكميلية للأجور ، التأمين ، مزايا التقاعد ، والخدمات .

3- تقدم مزايا الأجور التكميلية أجراً للعاملين عن ساعات العمل غير الفعلية مثل تأمين البطالة ، والإجازات ، والعطلات مدفوعة الأجر ، ومكافأة نهاية الخدمة ، ومزايا البطالة التكميلية .

4- تشتمل مزايا التأمين على تعويض العاملين ، والعلاج الجماعي بالمستشفيات group hospitalization ، والتأمين ضد الحوادث والعجز ، والتأمين الجماعي على الحياة .

5- تخضع مزايا الموظفين بشكل قوي للقوانين الفيدرالية وتلك الخاصة بالولايات . تتضمن المزايا المنصوص عليها في القانون الفيدرالي ، وقوانين معظم الولايات الضمان الاجتماعي ، والتأمين ضد البطالة ، وتعويض العاملين ، والإجازات بموجب قانون الإجازة الأسرية والطبية . تشتمل المزايا التقديرية (التي لا يحتمها القانون) على التأمين ضد العجز ، والتأمين الصحي ، وعلى الحياة ، وحالات التقاعد ، والإجازات مدفوعة الأجر للعطلات وأوقات الراحة .

6- يحاول أصحاب الأعمال كبح جماح تكاليف الرعاية الصحية اللولبية Spiraling ، واتخاذ خطوات محددة عديدة لتحقيق ذلك . من تلك المحاولات استخدام متخصصين في امتصاص التكاليف وجعل الموظفين اكثر انهماكًا وتمكيناً في برامج الرعاية الصحية ، والاتجاه نحو خطط إسهامات محددة للرعاية الصحية ، مع استخدام التوريد الخارجي "Outsourcing" لمزايا مثل تقديم المساعدة ، والاستشارة للموظفين .

7- تتضمن مزايا التقاعد الضمان الاجتماعي وخطط المعاش . لا يغطي التأمين الاجتماعي مزايا التقاعد فحسب بل يغطي مزايا الأحياء Survivor والإعاقة كذلك . تشتمل خطط التقاعد على خطط المزايا المحددة ، وخطط الإسهامات المحددة ، والمشاركة في الأرباح المؤجلة ، وخطط المدخرات من إحدى القضايا الأساسية في التخطيط للتقاعد الحقوق المكتسبة . يضمن قانون "ERISA" بشكل أساسي حقوق التقاعد التي تصبح مكتسبة ومكفولة بعد فترة زمنية معقولة .

8- يقدم معظم أصحاب الأعمال مزايا في شكل خدمات للموظفين ، تتضمن تلك الخدمات : خدمات التغذية ، وإتاحة الفرصة لاستكمال الدراسة ، وتقديم النصيحة القانونية ، والاستفادة من خدمات اتحادات الائتمان ، وكذلك الاستشارة .

9- يؤثر عمر الموظف وحالته الاجتماعية والجنس بشكل واضح على اختيار المزايا . يشير ذلك إلى الحاجة إلى إضفاء الصفة الفردية أو البصمة الشخصية على خطط مزايا المنظمة .

10- تتيح خطط المزايا المرنة والمعروفة أيضاً بمدخل الكافيتريا للموظفين حرية تحديد خطة المزايا الخاصة به مع خضوعها لحدود تكلفة إجمالية ودمج عناصر محددة غير اختيارية . واستخدمت شركات عديدة خطط الكافيتريا التي تتطلب المزيد من تخطيط والاعتماد على الحاسبات الآلية .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1- تقدمت لشغل وظيفة مدير ، وأنت في مرحلة التفاوض على الراتب والمزايا . فما هي الأسئلة التي يمكن أن توجهها إلى صاحب عملك المرتقب بشأن المزايا؟ صف حزمة المزايا التي قد تحاول التفاوض عليها .

2- ما هو التأمين ضد البطالة ؟ هل يجب على المنظمة أن تدفع تأمين البطالة لجميع الموظفين المفصولين من الشركة ؟ اشرح ما يمكنك القيام به لتدنية ضرائب التأمين ضد البطالة المستحقة على المنظمة .

3- اشرح كيف تحمي خطة "ERISA" حقوق الموظف في المعاشات .

4- ما هي «قابلية النقل» ؟ لماذا تعتقد أنها مهمة (أو غير مهمة) لخريج الجامعة الحديث ؟

5- ما هي بنود قانون "ERISA" ؟

أنشطة فردية وجماعية: INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1- من خلال العمل فردياً أو جماعياً ، قم بالبحث في معدل تأمين البطالة وقوانين ولايتك . أكتب ملخص يوضح بالتفصيل قوانين البطالة بالولاية . افترض أن الشركة (x) لديها نسبة 30% من عمليات إنهاء خدمة العاملين السنوية فاحسب معدل ضرائب البطالة للشركة (x) في ولايتك .

2- بفرض أنك تدير شركة صغيرة ، من خلال العمل فردياً أو جماعياً ، قم بزيارة الموقع الإلكتروني www.dol.govelaws (اطلع على مستشار مدخرات تقاعد الشركات الصغيرة) . واكتب ملخصاً من صفحتين يوضح : 1- برامج مدخرات التقاعد المتنوعة المتاحة أمام أصحاب الأعمال المشروعات الصغيرة . 2- ما هي برامج مدخرات التقاعد التي سوف تختارها لشركتك الصغيرة ولماذا ؟

3- بفرض أنك تعمل مستشاراً للموارد البشرية لشركة صغيرة التي يعمل بها 40 موظفاً في الوقت الحالي تقوم الشركة بمنح 5 أيام إجازة فقط بالإضافة إلى خمسة أيام إجازات مدفوعة الأجر ، مع مزايا إلزامية قانوناً مثل مدفوعات التأمين ضد البطالة ، والمطلوب منك وضع قائمة بالمزايا الأخرى التي تعتقد أنه ينبغي تقديمها ، مع بيان الأسباب الكافية وراء اقتراحك .

4- يدرج ملحق «مواصفات اختبار» "MRCI" في نهاية الكتاب المعرفة التي يحتاج لها الشخص الذي يستعد لامتحان شهادة "MRCI" في كل جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية (مثل الإدارة الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة وتطوير الموارد البشرية) . في مجموعات من خمسة إلى ستة طلاب قم بأربعة أشياء

1- مراجعة الملحق الآن 2- تحديد المادة المتعلقة بالمعرفة التي يوضحها هذا الملحق في هذا الفصل . 3- كتابة أربع أسئلة من نوعية الاختيار المتعدد عن تلك المادة التي تعتقد أنها مناسبة للدمج في اختبار "MRCI" و 4- إذا سمح الوقت ، اختر شخصاً من فريقك ليعرض أسئلة فريقك أمام بقية الفصل ، ومن ثم يستطيع الطلاب في فرق أخرى تبادل أسئلة الاختبار مع بعضهم البعض .

تدريب تجريبي: EXPERIENTIAL EXERCISE

مراجعة حزمة المزايا: Revising the Benefits Package

الغرض : يهدف هذا التدريب إلى إتاحة الفرصة لممارسة عملية وضع حزمة مزايا لشركة صغيرة .

المعرفة الضرورية : الإلمام العالي بالمادة المتناولة في هذا الفصل ، بالإضافة لذلك ، مراجعة الفصل الحادي عشر لتزويد ذاتك بمصادر معلومات عن الدراسة المسحية للتعويضات ، والحضور للفصل مستعداً لمشاركة حزمة المزايا للشركة الصغيرة مع مجموعتك التي تعمل بها أو يعمل بها شخص تعرفه .

كيفية تنفيذ التدريب / التعليمات : تقسيم الفصل إلى مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب . وتصبح مهمتك كالآتي : تدير (ماريا كورتس) مكتباً صغيراً لتوظيف العاملين في ميامي ، وقررت البدء بتقديم حزمة مزايا واسعة لموظفيها الـ 25 . وفي الوقت الحالي ، يوجد اثنان من المديرين الآخرين بجانب 17 موظفاً بدوام كامل وخمسة أفراد في السكرتارية . في الوقت المحدد ، ينبغي أن تضع مجموعتك حزمة مزايا تتوافق مع حجم ومتطلبات هذه الشركة .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

الإضراب من أجل المزايا: Striking for Benefits

بحلول شهر فبراير 2004 ، كانت قد مرت خمسة شهور تقريباً على إضراب العاملين بنشاط البقالة في جنوب كاليفورنيا ضد سلسلة المحال الكبيرة الرئيسة بالولاية . نظراً لقيام عدد كبير من العاملين 70,000 ، بالإضراب ، وبسبب القضايا المتعلقة بالأمر ، كانت الاتحادات النقابية وأصحاب الأعمال بالدولة مستمرين في المفاوضات عن كثب . ففي الواقع ، كانت عقود الاتحاد النقابي للعاملين في نشاط البقالة قد قاربت على الانتهاء مؤخراً في مدن عديدة في عام 2004 ، واعتقد العديد من الناس أن تسوية كاليفورنيا . بافتراض التوصل لواحدة منها - سوف تكون نموذجاً في هذا الشأن .

وكانت القضية الأساسية هي مزايا الموظفين ، وبالتحديد ما هو المبلغ (أياً كان) الذي ينبغي أن يدفعه الموظفون أنفسهم من تكاليف الرعاية الصحية للموظفين . بناء على عقودهم القائمة ، يتمتع عاملو البقالة بجنوب كاليفورنيا بمزايا صحية جيدة غير عادية . فعلى سبيل المثال ، كانوا لايدفعون شيئاً من أقساط التأمين الصحي ، ويدفعون عشرة دولارات فقط تمثل حصتهم في رسوم زيارات الأطباء . ومع ذلك ، وصل مبلغ الدعم لهذه المزايا الصحية الممتازة التي كانت تتحمله سلسلة البقالة الكبيرة بجنوب كاليفورنيا إلى ما يزيد على أربعة دولارات في الساعة لكل عامل .

لم تكن سلسلة البقالة الكبيرة تقترح إلغاء مزايا تأمين الرعاية الصحية للموظفين الحاليين . وبدلاً من ذلك ، عرضت وضع أي موظفين جدد يتم تعيينهم بعد سريان العقد الجديد في وعاء تأميني منفصل والمساهمة بـ 1.35 دولار لكل ساعة لتغطية تأمينهم الصحي . كان ذلك يعني أن التأمين الصحي للموظف الجديد ربما سيكلف كل موظف جديد 10 دولارات أسبوعياً . وإذا لم تكف تلك الدولارات العشرة أسبوعياً لتغطية تكلفة الرعاية الصحية ، سيكون لزاماً على ذلك الموظف دفع المزيد أو العمل دون التمتع ببعض مزاياه .

كان ذلك يمثل موفقاً صعباً لجميع الأطراف المعنية . فالنسبة لأصحاب أعمال سلسلة البقالة أضعف في الارتفاع المفاجئ والسريع في تكاليف الرعاية الصحية من قدرتهم التنافسية ؛ وشعر الموظفون الحاليون بالخوف من أن أي خطوة للوراء على ذلك المنحدر الغامض قد تؤدي في النهاية لتخفيض مزاياهم الصحية . لم ترحب الاتحادات بذلك الموقف الذي ينتهي بهم إلى تمثيل فئتين من الموظفين ، الأولى (الموظفين الحاليين) الذين يتمتعون بمزايا ممتازة للتأمين الصحي ، والأخرى (الموظفين حديثي التعيين) الذين يتمتعون بمزايا هزيلة إلى حد ما ، الذين بدورهم قد لايكونون سعداء بلحظة حصولهم على الوظائف والتحاقهم بالاتحاد النقابي .

أسئلة: Questions

1- افترض أنك تتوسط في ذلك النزاع . ناقش خمسة حلول إبداعية تود اقتراحها على المنشآت العاملة في مجال البقالة لكي يخفضوا من مزايا التأمين الصحي ، وكذلك من تكلفة حزمة المزايا الإجمالية دون أن يدفع الموظفون المزيد .

2- من وجهة نظر سلسلة متاجر البقالة ، ما هو الجانب السلبي في وجود فئتين للموظفين ، إحداهما تتمتع بمزايا فائقة للتأمين الصحي ؟ كيف تقترح أن يتعاملوا مع تلك المشكلة ؟

3- بالمثل ، من وجهة نظر النقابة ما هي سلبيات تمثيل فئتين من الموظفين؟ وكيف تقترح التعامل مع ذلك الموقف؟

حالة مستمرة: CONTINUING CASE

شركة Carter للنظافة: Carter Cleaning Company

خطة المزايا الجديدة : The New Benefit Plan

تقليدياً تقدم مراكز Carter للنظافة فقط لموظفيها المزايا التي يوجبها القانون ، وتتضمن المشاركة في برنامج تعويض البطالة بالولاية ، والضمان الاجتماعي ، وتعويض العاملين (الذي يُقدم عبر نفس شركة التأمين التي تقوم بتأمين محال لشركة ضد المخاطر مثل السرقة والحرائق) . لدى مسئولي الشركة Jock , Jennifer ، وأسرهم تأمين على الحياة ، وآخر صحياً لكل فرد منهم ، وآخر أسرياً مدعوماً .

في الوقت الحاضر ، يمكن لـ Jennifer أن ترى مشكلات عديدة تلوح في الأفق تتعلق بسياسات الشركة الخاصة بالمزايا والخدمات . وإحدى هذه المشكلات تتمثل في معدل دوران العمالة ، ولقد أرادت Jennifer إجراء دراسة لتحديد ما إذا كانت خبرات شركات مماثلة التي تقدم مزايا التأمين الصحي والتأمين على الحياة قد مكنت تلك الشركات من تخفيض معدل دوران العمالة وربما من دفع أجور أقل . كما اهتمت Jennifer . أيضاً بحقيقة افتقار شركتها لسياسة رسمية تتعلق بالإجازات أو العطلات . من المفهوم أن الموظفين يحصلون على أسبوع إجازة بعد مرور عام على عملهم بالشركة ، لكن في الماضي كانت السياسة الخاصة بالإجازات مدفوعة الأجر لأيام مثل

رأس السنة وعيد الشكر غير ثابتة . فأحياناً كان الموظفون الذين يلتحقون بالوظيفة لمدة أسبوعين أو ثلاثة يتقاضون أجراً كاملاً على إحدى تلك الإجازات ، بينما في أوقات أخرى كان الموظفون الذين يعملون في الشركة لمدة ستة أشهر أو أكثر فقط يتقاضون نصف يوم . وكانت Jennifer تعلم بأن هذه السياسة يجب أن تصبح أكثر ثباتاً .

وكانت Jennifer تتساءل أيضاً عما إذا كان من الحكمة إنشاء مركز لرعاية أطفال موظفي الشركة . فهي تعرف أن العديد من أطفال الموظفين ليس لديهم مكان للبقاء فيه خلال اليوم (في سن ما قبل دخول المدرسة) أو ليس لديهم مكان للذهاب إليه بعد المدرسة ، كما أنها تتساءل أيضاً عما إذا كان تقديم ميزة مثل ميزة رعاية الأطفال سيكون في صالح الشركة .

أسئلة: Questions

1- صمم بياناً لسياسة تتعلق بالإجازات ، والإجازات المرضية ، والإجازات مدفوعة الأجر لمراكز Carter للنظافة .

2- ماذا يمكن أن تقول Jennifer بشأن مزايا وعيوب منح موظفين شركةCarter برامج للتأمين الصحي ، والعلاج بالمستشفيات والتأمين على الحياة بالنسبة للشركة .

3- هل تنصح بإنشاء مركز لرعاية الأطفال لموظفي Carter للنظافة ؟ لماذانعم ولماذا لا ؟

ترجمة الإستراتيجية إلى حالة عن سياسات وممارسات الموارد البشرية: فندق باريس: *The Hotel Paris*

• خطة المزايا الجديدة :

Thw New Benefits Plan

الإستراتيجية التنافسية لـ Hotel Paris هي «تقديم خدمة فائقة للنزلاء بهدف تمييز ممتلكات وخصائص Hotel Paris ، وكذلك إطالة مدة الإقامة ومعدل عودة النزلاء من أجل تعظيم العوائد والربحية . ينبغي الآن على Lisa Crus مدير الموارد البشرية صياغة سياسات وأنشطة وظيفية تدعم تلك الإستراتيجية التنافسية من خلال استثارة وتحفيز سلوكيات الموظفين والكفاءات المطلوبة .

في حين تعد مزايا Hotel Paris (في صورة أمور مثل العطلات والرعاية الصحية) مشابهة المزايا التي تقدمها فنادق أخرى ، الا أن Lisa Cruz أدركت أنها لم تكن جيدة بما يكفي لدعم سلوكيات الخدمة عالية الجودة التي تسعى الشركة لتخفيضها . ففي الواقع ، لم يبد تأثير مزاياها التي تتماثل تقريباً مع مزايا شركات مماثلة ، على موظفين Hotel Paris ، فقد قال 60% منهم على الأقل إنهم غير راضين بشكل كبير وللغاية عن المزايا الممنوحة لهم . وكان ما يقلق Lisa (هو ما كان يقلق الرئيس التنفيذي في نفس الوقت) أن يؤدي عدم الرضا عن تلك المزايا إلى انخفاض الروح المعنوية والتزام الموظفين ، بما ينبغي أن تكون عليه ، ومن ثم إبساطهم Hotel Paris عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

لذلك ، وجهت Lisa جهودها نحو تقييم وإعادة تصميم خطط مزايا الشركة .

ومع مراجعة الأعداد الخاصة بخطة المزايا ، ازداد اهتمام Lisa Crus والرئيس التنفيذي بالأمر . فقد قاموا

بإعداد معايير عديدة للمزايا في الشركة ، مثل تكاليف المزايا كنسبة مئوية من جدول الرواتب ، والإجازات المرضية للموظف الذي يعمل لدوام كامل والتي يمكن أن يحصل عليها خلال العام ونسبة تكلفة المزايا / تكلفة مزايا شركة منافسة ، ومعدلات تعويض العاملين . وأظهرت النتائج - كما يذكر الرئيس التنفيذي أخباراً جيدة ، وأخرى سيئة . فعلى الجانب الجيد ، كانت النسب عموماً مشابهة لمعظم نسب الفنادق المنافسة . لكن الأخبار السيئة تمثلت في أن تلك المعايير كانت أقل بكثير عند مقارنتها بنتائج للشركات عالية الأداء والموجهة بالخدمة . ولقد فوض الرئيس التنفيذي السيده **Lisa** في عملية تصميم واقتراح خطة مزايا جديدة .

وأدركت **Lisa** أن هناك أموراً عديدة تحتاج لإنجازها في تلك الخطة . فهي قد رغبت في خطة مزايا تساهم في تحسين الروح المعنوية والتزام الموظفين .

كما أنها أيضاً أرادت ، أن تشتمل تلك الخطة على عناصر تسهل على الموظفين أداء وظائفهم لذلك تقول «يمكن أن يحضر الموظفون للعمل ولديهم اهتمام ووعي كامل بضرورة تقديم خدمة رائعة للموظفين ، دون أن يساورهم القلق بشأن رعاية الأطفال أو الارتباك والحيرة بشأن بعض الأمور الأساسية المتعلقة بالأسرة .

وأحد تلك المعايير التي رغبت **Lisa** وفريقها في تناولها تحديداً هو معدل الغياب المرتفع نسبياً في فندق **Hotel Paris** . نظراً لطبيعة العديد من تلك الوظائف التي تكون في الواجهة من العمل **Car hops** ، وسائقي سيارات الليموزين وموظفي الاستقبال على سبيل المثال والتي يصبح من المستحيل القيام بتلك الأعمال دون وجود شخص في المكان في حالة وجود غيابات . نتيجة لذلك ، أثر الانتظام الضعيف في الحضور للعمل تأثيراً خطيراً وبشكل خاص على المعايير مثل أجر الوقت الإضافي ، وتكاليف المساعدة المؤقتة . وهنا ، بإلحاح من مستشارها لشئون التعويضات ، قررت **Lisa** البحث عن نظام مشابه **Marriott's BENETRADE** . مع هذا البرنامج للمزايا ، يمكن أن يبادل الموظفون قيمة بعض أيام الإجازات بمزايا أخرى . وكما تشير **Lisa** «من الأفضل أن أرى موظفينا يستخدمون أجر أيام الإجازات مقابل أشياء مثل مزايا إضافية للرعاية الصحية ، إذا كان يعني ذلك أنهم سيفكرون مرتين قبل الحصول على إجازة لغرض شخصي» .

أسئلة: Questions

1- نظراً لجعل أصحاب الأعمال وبشكل نموذجاً لمزايا متاحة أمام جميع الموظفين ، قد لايصبح لديهم التأثيرات الدافعية لخطط الحوافز . في ضوء ذلك ، قدم قائمة بخمسة سلوكيات للموظفين تعتقد أنه يجب أن يحاول **Hotel Paris** تحسينها عبر خطة مزايا معززة ووضع سبب اختيارك لتلك السلوكيات .

2- في ضوء إجابتك على السؤال الأول ، اشرح بالتحديد المزايا التي توصي **Hotel Paris** بتطبيقها لتحسين تلك السلوكيات .



علاقات الموظف

COMPENSATION

- **الفصل الرابع عشر :**

  - الأخلاق، والعدالة، والمعاملة النزيهة في إدارة الموارد البشرية

- **الفصل الخامس عشر :**

  - علاقات العمل والسلامة الجماعية

- **الفصل السادس عشر :**

  - أمن وسلامة الموظفين

- **الفصل السابع عشر :**

  - إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية

الفصل الرابع عشر

الأخلاقيات.. والعدل.. والمعاملة النزيهة في إدارة الموارد البشرية

Ethics, Justice, and Fair Treatment in HR Management

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - شرح ما يعنيه السلوك الأخلاقي في العمل.

2 - مناقشة العوامل المهمة التي تشكل السلوك الأخلاقي في العمل.

3 - وصف أربع طرق محددة على الأقل يمكن أن تؤثر من خلالها إدارة الموارد البشرية على السلوك الأخلاقي في العمل.

4 - استخدام ممارسات تأديبية عادلة.

5 - إدراج أربعة عوامل مهمة على الأقل لإدارة عمليات الفصل من الخدمة بفاعلية.

وضعت مؤخراً شركة Wal-Mart نظاماً جديداً ومواعيد محددة للموظفين لتحسين طريقة استفادة الشركة من العاملين بها . وفيما مضى ، كان لدى كل موظف دوريات عمل يمكن التنبؤ بها مقدماً . على سبيل المثال ، دورية عمل تبدأ من يوم الثلاثاء حتى يوم الجمعة ، من وقت الظهيرة حتى الخامسة مساء . لكن مع النظام الجديد ، أصبح لزاماً على الموظفين ملء نماذج متاحة أمام الجميع يحددون فيها مقدماً ما هي ساعات الليل والنهار الذين هم على استعداد ولديهم الرغبة للعمل خلالها . بعد ذلك ، مع ازدياد وانخفاض أعداد العملاء في المتاجر خلال ساعات عمل المتجر ، أصبح في مقدور المشرفين على تلك المتاجر ، استدعاء أو صرف الموظفين وفقاً للحاجة إليهم . ويعتبر ذلك الأمر مفيداً فيما يتعلق بتلبية حاجات

المتجر من الموظفين . ومع ذلك ، شعر العديد من النقاد لسياسة Wal-Mart بأن إجبار الموظفين على العمل لساعات عمل لا يمكن التنبؤ بها مقدماً ، وفقاً للنظام الجديد ، سيمزق الحياة الأسرية للعديد من الموظفين ، وعليه أصبح ذلك الأمر غير أخلاقي ، وغير عادل .

ومع بداية هذا الفصل ، يبدأ جزء جديد من الكتاب . فقد ركزت الفصول السابقة على الرواتب والحوافز والمزايا الإضافية ، لكن حالياً وفي هذا الفصل ، سيتم تناول القضايا المتعلقة بالعدالة في المعاملة مع الموظفين ، وسلامتهم وأمنهم والعلاقات النقابية . ويركز هذا الفصل أيضاً على الأخلاقيات ، والعدالة ، والمعاملة النزيهة في إدارة الموارد البشرية ، والموضوعات التي تدور في جوهر العلاقات الممتازة للموظفين .

وتتضمن تلك الموضوعات : الأخلاقيات ، والمعاملة النزيهة في العمل ، والعوامل التي تشكل السلوك الأخلاقي في العمل ، ودور الموارد البشرية في تعزيز الأخلاقيات الحسنة في مكان العمل ، ونظام تأديب الموظفين ، ومدى تمتعهم بالخصوصية ، وإدارة عمليات إنهاء الخدمة .

أولاً : شرح ما يعنيه السلوك الأخلاقي في العمل

الأخلاقيات والمعاملة النزيهة في العمل:
ETHICS AND FAIR TREATMENT AT WORK

يواجه الناس اختبارات أخلاقية كل يوم . هل من الخطأ استخدام البريد الإلكتروني الخاص بالشركة في مسائل شخصية؟ هل من المقبول تقديم هدية للعميل تصل قيمتها إلى 50 دولاراً؟ قارن إجاباتك بإجابات الأمريكيين من خلال الإجابة على الاختبار الصغير الذي يوجزه الشكل (14-1) .

تقنيات المكتب :

1- هل من الخطأ استخدام البريد الإلكتروني للشركة لأغراض شخصية؟

☐ نعم ☐ لا

2- هل من الخطأ استخدام جهاز الحاسب في المكتب لمساعدة أطفالك أو زوجتك في أعمال المدرسة؟

☐ نعم ☐ لا

3- هل من الخطأ لعب ألعاب الحاسب الآلي على جهاز المكتب أثناء يوم العمل؟

☐ نعم ☐ لا

4- هل من الخطأ استخدام جهاز الحاسب في المكتب في عملية التسوق عبر الإنترنت؟

☐ نعم ☐ لا

5- هل يعتبر أمرًا غير أخلاقي أن يوجه لك اللوم على خطأ ارتكبته أدى لخلل تكنولوجي؟

☐ نعم ☐ لا

6- هل يعد أمرًا غير أخلاقي زيارة المواقع الإلكترونية الإباحية عبر جهاز المكتب؟

☐ نعم ☐ لا

الهدايا والترفيه :

7- ما هي القيمة التي عندها تصبح الهدية المقدمة من عميل أو مورد أمرًا مثيراً للمتاعب؟

☐ 24 دولاراً ☐ 50 دولاراً ☐ 100 دولار

8- هل تقديم هدية قيمتها 50 دولاراً إلى رئيس عمل ما يعتبر أمراً مقبولاً؟

☐ نعم ☐ لا

9- هل تلقي هدية بـ 50 دولاراً من رئيس عمل ما يعتبر أمرًا مقبولاً؟

☐ نعم ☐ لا

10- من بين هدايا الموردين ، هل من المقبول تلقي تذكرتين لمباراة كرة قدم بقيمة 200 دولار؟

☐ نعم ☐ لا

11- هل من المقبول تلقي تذكرتين للمسرح بقيمة 120 دولاراً؟

☐ نعم ☐ لا

12- هل من المقبول تلقي سلة طعام لقضاء إجازة بقيمة 100 دولارا؟

☐ نعم ☐ لا

13- هل من المقبول تلقي استمارة هدية قيمتها 25 دولاراً؟

☐ نعم ☐ لا

14- هل يمكنك أن تقبل جائزة قيمتها 25 دولاراً فزت بها في ورقة يانصيب في مؤتمر عند مورد؟

☐ نعم ☐ لا

الصدق والكذب :

15- بسبب الضغط أثناء الوظيفة ، هل أسأت استخدام أو كذبت بشأن الأيام المرضية؟

☐ نعم ☐ لا

16- بسبب الضغط أثناء الوظيفة ، هل تلقيت تقديرًا على عمل أو فكرة تخص شخصاً آخر؟

☐ نعم ☐ لا

شكل (14-1) اختبار صغير لأخلاقيات مكان العمل خاص بمجلة وول ستريت

غالبًا ما تثير قرارات مديري الموارد البشرية قضايا أخلاقية . فعلى سبيل المثال ، يقول المدير التنفيذي لرابطة مسئولي الأخلاقيات Ethics officer Association إن الأنشطة الإشرافية مثل الإجراءات الانضباطية وتقييمات الأداء تطرح في الغالب تساؤلات أخلاقية . ولقد وجدت إحدى الدراسات المسحية لـ 747 من محترفي الموارد البشرية أن 54% منهم قد لاحظوا سوء سلوك يتراوح ما بين انتهاكات للبند السابع Title

VII ، وانتهاكات لقانون السلامة والصحة المهنية ، انتهاء بتزييف الموظفين لسجلات العمل . وتوصلت دراسة مسحية أخرى أن ستاً من بين أخطر عشر قضايا - سلامة مكان العمل ، وتأمين سجلات الموظفين ، وسرقة الموظفين ، والتصرف الإيجابي ، والعمل القابل للمقارنة ، وحقوق خصوصية الموظف هي كلها قضايا مرتبطة بالموارد البشرية . يشير قرار المحكمة الأمريكية العليا (قضية Reeves ضد منتجات Sanlderson من أنابيب المياه) إلى أن علاقات الموظفين السيئة مثل الاتصالات غير الصادقة وغير الكاملة مع أو بشأن الموظفين قد تربك وتسحق من نواحي أخرى حجج الدفاع الجيدة ضد ادعاءات التمييز عند وصول الدعاوى للمحاكم . ويوضح الجدول (14-1) النسبة المئوية للموظفين الذين أظهروا سلوكيات غير أخلاقية متنوعة .

لذلك يحتاج كل المديرين لفهم أساسيات الأخلاقيات ، والأبعاد الأخلاقية للقرارات المتعلقة بالموارد البشرية . دعنا نلقي أولاً نظرة على معنى الأخلاقيات .

جدول (14-1) سلوكيات غير أخلاقية محددة مدركة

%21	سلوك تعسفي أو مُرهب تجاه الموظفين
%19	الكذب على الموظفين أو العملاء أو الباعة أو العامة
%18	موقف يضع مصلحة الموظف فوق المصالح التنظيمية
%16	خروقات أو انتهاكات لنظم الأمن والسلامة
%16	سوء الإعلام عن وقت العمل الفعلي
%13	سوء استخدام البريد الإلكتروني أو الإنترنت
%12	التمييز على أساس الجنس أو اللون أو النوع أو العمر أو فئات مشابهة
%11	السرقة أو النهب
%9	التحرش الجنسي
%8	تقديم منتجات أو خدمات غير مطابقة للمواصفات
%7	سوء استخدام المعلومات السرية
%6	تبديل الوثائق
%5	التزييف أو سوء تفسير السجلات أو التقارير المالية
%4	الاستخدام غير المناسب لمعلومات المنافسين الداخلية
%3	تثبيت الأسعار
%3	تقديم أو قبول رشاوى أو اقتناص جزء من رواتب العمال أو هدايا غير مناسبة

معنى الأخلاقيات: The Meaning of Ethics

تشير الأخلاقيات إلى «المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة» . تتضمن القرارات الأخلاقية دومًا أمرين : (أولاً) تحتوي على أحكام معيارية normative judgments ، ويدل الحكم المعياري ضمنياً أن شيئًا ما إما جيد أو رديء ، صحيح أو خاطئ ، أفضل أو أسوأ . «أنك ترتدي تنورة وبلوزة» مقولة غير معيارية لكن «هذه ثياب رائعة» عبارة معيارية .

تتضمن القرارات الأخلاقية أيضاً المبادئ الأخلاقية Morality : المبادئ الأخلاقية أو قواعد السلوك الخاصة ، هي معايير السلوك المقبولة من المجتمع . وتنصب وتتوجه المعايير الأخلاقية نحو السلوكيات ذات التبعات الخطيرة على سلامة المجتمع ، مثل القتل أو الكذب أو الافتراء . لا يمكن أن توضع أو تُغير تلك المعايير الأخلاقية بموجب قرارات لكيانات رسمية مثل الهيئات التشريعية . ينبغي بها أن تتخطى المصلحة الذاتية . يعتقد الكثير من الناس أن الأحكام الأخلاقية ليست موقفية على الإطلاق . بمعنى لا علاقة لها بالموقف الحالي . هم يقولون إن شيئًا ما والذي يكون صحيحًا أو خاطئًا أخلاقيًا في موقف ما يظل صحيحًا أو خاطئًا في موقف آخر أيضًا . تميل الأحكام الأخلاقية أيضاً إلى إثارة العواطف القوية . لذلك قد يشعر الفرد بالخزى أو الندم عند خرقه للمعايير الأخلاقية .

قد تصبح الأمور بسيطة إذا ما كان هناك وضوح دائم بماهية القرارات الأخلاقية وتلك غير الأخلاقية . لكن للأسف الأمر ليس كذلك . فإذا ما شعر الفرد بالخزي أو الندم أو تضمن القيام بأمر ما يترتب عليه نتائج خطيرة مثل القتل ، عندئذ يصبح القرار غير أخلاقي . تتمثل المشكلة بالنسبة للمديرين في أن الكثير من القرارات تبدو وكأنها على الخط الفاصل بين القرار الأخلاقي وغير الأخلاقي .

الأخلاقيات والقانون: Ethics and the Law

علاوة على ذلك ، لا يعتبر طرح السؤال «هل هذا الأمر قانوني ؟» مرشداً صحيحاً نحو ما عليه اعتباره تصرفاً أخلاقياً . يمكنك أن تتخذ قراراً يحتوي على أخلاقيات (مثل فصل أحد الموظفين) باستخدام ما هو قانوني في ذلك الوضع كدليل . ومع ذلك لا يعني ذلك أن القرار سيصبح قراراً أخلاقياً . ربما يصبح فصل موظف عمره تسعة وثلاثون عامًا ، وخدم الشركة لمدة عشرين عاماً بدون إنذار أو سبب أمرًا صحيحاً قانونًا ، لكن ربما ينظر له الكثيرون على أنه عمل غير أخلاقي . ولقد عبر "Patrick Gnazzo" نائب رئيس

ممارسات النشاط في شركة التقنيات المتحدة United Technologies Corp (ومحام سابق بالقضاء) عن ذلك على هذا النحو «لا تكذب، لا تغش، لا تسرق. فلقد تربينا جميعًا بشكل جوهري على نفس القيم. الأخلاقيات تعني صنع القرارات التي تمثل ما تتبناه أنت وليس ما تتبناه القوانين فقط». أحيانًا يصبح السلوك غير قانوني وغير أخلاقي في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال، كان لابد على مصنع كبير لإنتاج اللحوم الاستجابة للاتهام الفيدرالي بجريمة تهريب مهاجرين غير شرعيين من المكسيك لتخفيض تكاليف المصنع، وأن يصحح أوضاعه.

الأخلاقيات، المعاملة النزيهة، والعدالة: Ethics, Fair Treatment, and Justice

غالبًا تتطلب إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات التي تلعب فيها النزاهة دورًا ما. أنك تعين أحد المرشحين وترفض آخر، ترقي شخصاً وتخفض الدرجة الوظيفية لآخر، تدفع لشخص أجرًا كبيراً وتدفع لآخر أجرًا قليلاً، وتزيل أسباب شكوى شخص ما بينما ترفض مظلمة آخر. يعتمد مد رد فعل الموظفين تجاه تلك القرارات إلى حد ما على ما يعتقدونه بأن تلك القرارات والعمليات التي أدت إليها كانت نزيهة.

تختلف النزاهة "Fairness" عما يعتقده معظم الأفراد عن مفهوم العدالة "Justice". فالشركة المنصفة تتسم من بين الأشياء الأخرى بالعدالة، والتجرد، والنزاهة، وعدم التحيز في إدارة الأمور وفعل الأشياء. وفيما يتعلق بعلاقات الموظفين، يعرف الخبراء عمومًا العدالة التنظيمية بلغة مكوناتها الثلاثة – العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص أو العدالة التفاعلية.

1- **العدالة التوزيعية: Distributive justice**: تشير للنزاهة والعدالة في نتيجة القرار (على سبيل المثال، هل حصلت على زيادة عادلة ومنصفة في المرتب؟).

2- **العدالة الإجرائية Procedural justice**: تشير لنزاهة العملية (على سبيل المثال، هل العملية التي تستخدمها شركتان لتوزيع علاوات الجدارة والاستحقاق نزيهة؟).

3- **العدالة التفاعلية أو المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص Interactional (interpersonal) justice**:

تشير« لأسلوب إدارة المديرين لتعاملاتهم المتعلقة بالتفاعل مع الموظفين، وبوجه خاص تشير إلى الدرجة التي يتعاملون بها مع الموظفين بكرامة كمقابل لسوء المعاملة أو عدم الاحترام».

ينزع الموظفون إلى ربط النزاهة، والعدالة، والأخلاقيات مع بعضها البعض عندما يخص الأمر أصحاب العمل. وركزت إحدى الدراسات على كيفية استجابة الموظفين للمعاملة النزيهة. وانتهت تلك

الدراسة إلى أنه «وفقاً لمدى اعتقاد الأفراد المستجيبين للدراسة المسحية بأنهم يتلقون معاملة نزيهة . فقد أشاروا إلى أن منظماتهم والعاملين بها كانوا أكثر وعياً وإدراكاً بالقضايا الأخلاقية ، وكانوا على الأرجح يسعون بشكل أكبر نحو طلب النصيحة الأخلاقية . وبالمثل ، «يمكن أن تصبح عملية التعيين وتقييم الأداء والانضباط وإنهاء الخدمة قضايا أخلاقية نظراً لأنها جميعاً تحتوي على الأمانة والنزاهة وكرامة الفرد . يربط معظم الموظفين بين النزاهة والسلوك الأخلاقي . على الصعيد العملي ، تعكس المعاملة النزيهة أفعالاً ملموسة ومحددة مثل «هناك ثقة في الموظفين» ، «يُعامل الموظفون باحترام» و«يُعامل الموظفون بعدالة» . (انظر الشكل 14-2) . وخلاصة الأمر أن الأخلاقيات والنزاهة والعدالة تتداخل مع بعضها البعض وتنجدل .

ما الذي تبدو عليه منظمتك معظم الوقت؟ ضع دائرة حول «نعم» إذا كان العنصر يصف منظمتك. وأخرى «لا» إذا كان لا يصف منظمتك مع علامة «؟» إذا لم تستطع أن تقرر:

في هذه المنظمة

1- يتم مدح الموظفين على العمل الجيد .	نعم	؟	لا
2- يصرخ المشرفون في وجه الموظفين . (R)	نعم	؟	لا
3- يحابي المشرفون البعض (R)	نعم	؟	لا
4- الموظفون محل ثقة .	نعم	؟	لا
5- يتم التعامل مع شكاوى الموظفين بفاعلية .	نعم	؟	لا
6- تتم معاملة الموظفين كأطفال . (R)	نعم	؟	لا
7- تتم معاملة الموظفين باحترام .	نعم	؟	لا
8- تتم الاستجابة لأسئلة ومشكلات الموظفين بسرعة .	نعم	؟	لا
9- يتم الكذب على الموظفين . (R)	نعم	؟	لا
10- يتم تجاهل مقترحات الموظفين . (R)	نعم	؟	لا
11- يُسب المشرفون الموظفين . (R)	نعم	؟	لا
12- يقدر العمل الجاد للموظفين	نعم	؟	لا
13- يهدد المشرفون بفصل أو تسريح الموظفين .	نعم	؟	لا
14- يُعامل الموظفون بعدالة .	نعم	؟	لا
15- يساعد الزملاء بعضهم البعض في الخارج .	نعم	؟	لا
16- يجادل الزملاء بعضهم البعض . (R)	نعم	؟	لا
17- يقمع الزملاء بعضهم البعض . (R)	نعم	؟	لا
18- يعامل الزملاء بعضهم البعض باحترام .	نعم	؟	لا

لاحظ أن (R) تعني تقييم درجة العنصر بالعكس .

الشكل (14-2) مدركات "Perceptions" مقياس المعاملة التفاعلية Interpersonal النزيهة

ثانياً : مناقشة العوامل المهمة التي تشكل السلوك الأخلاقي في العمل

ما الذي يُشكل السلوك الأخلاقي في العمل؟
WHAT SHAPES ETHICAL BEHAVIOR AT WORK?

على أية حال ، عادة لا يعتبر تصرف شخص بشكل أخلاقي نتيجة مترتبة على أى شيء واحد . فعلى سبيل المثال ، لا يتعلق الأمر فقط بالنزعات الأخلاقية للموظف ، حيث يمكن أن تتأثر أفعال الموظفين ممن لديهم قيم أخلاقية بعوامل تنظيمية . لذلك ، تتمثل مهمة المدير الأولى في فهم ما يشكل السلوك الأخلاقي ثم القيام بخطوات ملموسة للتأكد من اتخاذ الموظفين لقرارات لها صبغة أخلاقية . دعنا نلقي نظرة أولاً على العوامل التي تشكل السلوك الأخلاقي . ثم في الجزء التالي نتجه نحو الخطوات التي يمكن أن يقوم بها مدير الموارد البشرية لتشجيع السلوك الأخلاقي عند الموظفين .

العوامل الفردية : Individual Factors

حيث إن الأفراد يجلبون أفكارهم الخاصة بشأن ما هو صحيح وما هو خاطئ أخلاقياً عند التحاقهم بوظائفهم ، لذا ينبغي على الفرد أن يتحمل «تبعات» معظم التقدير أو اللوم على اختياراته الأخلاقية .

فعلى سبيل المثال ، استكشفت إحدى الدراسات المسحية نية أو عزم رؤساء تنفيذيين في الانهماك أو عدم الانهماك في ممارستي عمل محل تساؤل : السعى وراء الأسرار التكنولوجية للمنافس ، والدفع لمسئولي الحكومات الأجنبية لضمان الحصول على أنشطة أعمال . انتهى الباحثون إلى أن النزعات أو الاستعدادات الشخصية قد أثرت على القرارات بشكل أقوى من الضغوط البيئية أو السمات والخصائص التنظيمية . توضح خبرة أصحاب العمل مع اختبارات الأمانة (الذي تم تناوله في الفصل السادس) أن بعض الناس يكونون أكثر نزوعاً نحو القيام بالاختيار الأخلاقي الخاطئ .

كيف تقيِّم أخلاقياتك الشخصية؟ يقدم الشكل (14-3) دراسة مسحية لتقييم ذاتي قصير لمساعدتك في الإجابة على هذا السؤال .

خداع الذات Self-Deception : تعتبر الميول والنزعات الشخصية ذات أهمية أيضاً ، نظراً لأن هناك تأثيراً كبيراً لظاهرة خداع الذات على الاختيار الأخلاقي أكبر مما يدركه معظم الأفراد . فعلى سبيل المثال ، «ينتزع الأفراد الفاسدون لعدم رؤية أنفسهم كفاسدين» . وعليه فإنهم يبررون سلوكهم غير الأخلاقي على أنه شيء مقبول بطريقة أو بأخرى . وكما يقول رئيس رابطة فاحصي عمليات الاحتيال المعتمدين The Association of certified fraud Examiners عن الأفراد المتورطين في أفعال الفساد : « إنهم يبررون أفعالهم أمام أنفسهم ، بمحاولة رؤية جرائمهم كأفعال غير إجرامية أو مبررة أو كأنها جزء من موقف لا يقع تحت نطاق سيطرتهم» .

الأداة:

حدد مستوى اتفاقك مع تلك العبارات الخمس عشرة باستخدام المقياس التالي:

1 = غير موافق بقوة
2 = غير موافق
3 = إما موافق أو غير موافق . (لم أستطع التحديد)
4 = موافق
5 = موافق بقوة

العبارة					
1- المبدأ الأخلاقي الوحيد للعمل هو صنع المال	5	4	3	2	1
2- لا يجب أن يقلق الشخص الذي يبذل كل الجهد في العمل بشأن المشكلات .	5	4	3	2	1
3- اعمل وفقاً للقانون ولن أقدم على عمل غير أخلاقي .	5	4	3	2	1
4- الأخلاقيات في العمل هي في الأساس نوع من التوافق بين التوقعات وبين الطرق التي يتصرف بها الأفراد .	5	4	3	2	1
5- تنطوي قرارات العمل على موقف اقتصادي واقعي وليس فلسفة أخلاقية .	5	4	3	2	1
6- «أخلاقيات العمل» هي مفهوم للعلاقات العامة فقط .	5	4	3	2	1
7- القدرة على المنافسة والربحية قيم مهمة .	5	4	3	2	1
8- ستكون ظروف وأحوال الاقتصاد الحر في خدمة حاجات المجتمع . بشكل أفضل . وربما تصر بحجم المنافسة المجتمع فقط وينتهك بالفعل القوانين الطبيعية الأساسية .	5	4	3	2	1
9- باعتبارك عميلاً ، عند قيامي بتقديم مطالبة عن أمين سيارة أحاول الحصول على أقصى ما يمكن بغض النظر عن مدى الضرر .	5	4	3	2	1
10- عند التسوق في متجر كبير يكون من المناسب نزع بطاقات الأسعار من على ظرف المنتجات .	5	4	3	2	1
11- بصفتك موظفاً ، يمكنني اصطحاب إمدادات المكتب من أوراق وأقلام للمنزل فذلك الأمر لا يضر أي شخص .	5	4	3	2	1
12- اعتبر الأيام المرضية كأيام إجازات استحقها .	5	4	3	2	1
13- ينبغي تحديد أجور الموظفين طبقاً لقوانين العرض والطلب .	5	4	3	2	1
14- لنشاط الأعمال قوانينه الخاصة .	5	4	3	2	1
15- رجل الأعمال الجيد هو رجل أعمال ناجح .	5	4	3	2	1

التحليل والتفسير :

بدلاً من تحديد إجابات «صحيحة» ، تعمل الأداة بشكل أفضل عند مقارنة إجابتك بإجابات الآخرين . ومع وضع ذلك في الاعتبار ، نسرد فيما يلي متوسط الاستجابات لمجموعة تضم 243 طالباً للإدارة . كيف كانت إجابتك بالمقارنة؟

1- 3,09	6- 2,88	11- 1,58
2- 1,88	7- 3,62	12- 2,31
3- 2,54	8- 3,79	13- 3,36
4- 3,41	9- 3,44	14- 3,79
5- 3,88	10- 1,33	15- 3,38

الشكل (14-3) كيف أقيس أخلاقياتي؟

العوامل التنظيمية : Organizational Factors

يحدث ذلك طيلة الوقت . منذ سنوات عديدة ، اعترف الرئيس التنفيذي السابق للشئون المالية لشركة World Com بالجريمة عن مساعدته رئيس الشركة السابق في إخفاء الموقف المالي الفاسد لـ WorldCom . من بين أشياء أخرى . اتهمت الحكومة المسئول التنفيذي المالي بإصدار تعليماته للمرءوسين بتسجيل قيود محاسبية مزيفة في الدفاتر ، واستيفاء قوائم مزيفة لدى وكالة السندات والبورصة "SEC". لماذا قام ذلك المسئول المالي بمثل هذا التصرف؟ «لقد قمت بتلك الأفعال – مع إدراكي أنها أفعال خاطئة – كمحاولة مضللة للحفاظ على الشركة كي تستطيع مواجهة ما اعتقدت أنه صعوبات مالية مؤقتة» .

وكما في حالة شركة World Com ، يتمثل الشيء المروع بشأن السلوك غير الأخلاقي في العمل في أنه لا ينبع فقط من المصالح الشخصية . يلخص الجدول (14-2) نتائج إحدى الدراسات المسحية عن الأسباب الرئيسة للزلات الأخلاقية مثلما أشار لذلك موظفون ومديرون من ستة مستويات إدارية . وكما ترى ، يمثل الوقوع في مواجهة كيفية تلبية ضغوط الجدول الزمني العامل رقم واحد لمسبب الهفوات الأخلاقية .

ومن وجهة نظر معظم هؤلاء الموظفين ، مثل السعي نحو «تحقيق أهداف مالية أو أهداف نشاط طموحة بشكل كبير وقوي» و«مساعدة الشركة على البقاء» السببين الرئيسين التاليين اللذين كشفت عنهما تلك الدراسة . كما احتل «تقدم مساري المهني أو مصالحي المالية» أسفل القائمة . لذلك (على الأقل في تلك الحالة) فإن معظم الزلات الأخلاقية يبدو أنها حدثت بسبب شعور الموظفين بالضغوط لرغبتهم في مساعدة شركاتهم كما يقولون . تعتبر مقاومة تلك الضغوط إحدى الطرق لمواجهة مثل تلك الهفوات الأخلاقية .

يمكن أن تساعد سياسات استخدام ما يسمى بـ "Whistleblower" في تقليل عمليات ظهور السلوكيات اللاأخلاقية لصاحب العمل . أصحاب «الصفارات التحذيرية» Whistleblowers هم أفراد – موظفون على نحو متكرر ، يستخدمون القنوات الإجرائية أو القانونية للإبلاغ عن وقائع السلوك غير الأخلاقي للمسئولين عن الأخلاق بالشركة أو السلطات القانونية . بينما يشعر الكثيرون من أصحاب الأعمال بالخوف من أصحاب الصفارات التحذيرية Whistleblowers ، إلا أن آخرين من أصحاب الأعمال يشجعونهم على المضى قدماً من خلال إنشاء خطوط ساخنة للأخلاقيات على سبيل المثال .

جدول (14-2) الأسباب الرئيسة للتسويات "Compromises" الأخلاقية

	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	مهنيون غير إداريين	موظفون إداريون برواتب	موظفون يعملون بنظام أجر الساعة
الوفاء بضغوط الجدول الزمني	1	1	1	1	1	1
تحقيق الأهداف المالية أو أهداف النشاط الطموحة إلى حد بعيد	3	2	2	2	2	2
مساعدة الشركة على البقاء	2	3	4	4	3	4
السعي نحو تحقيق مصالح المسار المهني لرئيس العمل	5	4	3	3	4	5
الشعور بضغط الأقران في العمل	7	7	5	6	5	3
مقاومة تهديدات المنافسة	4	5	6	5	6	7
الحفاظ على الوظائف	9	6	7	7	7	6
السعي نحو تقدم مساري المهني أو مصالحي المالية	8	9	9	8	9	8
عوامل أخرى	6	8	8	9	8	9
لاحظ أن : (1) عال ، (9) منخفض						

تأثير رئيس العمل: The Boss's Influence

غالباً ما يكون لرئيس العمل تأثير محدد على كون الموظف يقوم بالعمل الأخلاقي . ووفقاً لأحد التقارير ، على سبيل المثال ، «هبط مستوى سوء السلوك في العمل بشدة عندما قال الموظفون إن مشرفيهم أظهروا سلوكاً أخلاقياً» . قال 25% فقط من الموظفين الذين وافقوا على أن مشرفيهم «يعدون بمثابة مثال جيد على السلوك الأخلاقي في العمل» فهم قد لاحظوا سوء سلوك / في العام الماضي ، بالمقارنة بنسبة 72% من الذين لم يشعروا بأن مشرفيهم يعدون أمثلة أخلاقية جيدة . وجدت دراسة للجمعية الأمريكية لضامني صكوك التأمين على الحياة The American Society of Chartered Life Underwriters أن 56% من جميع العاملين شعروا بالضغط نوعاً ما عند التصرف بشكل غير أخلاقي أو غير قانوني .

وفيما يلي ، بعض الأمثلة على الكيفية التي يمكن أن يضلل بها المشرفون تابعيهم سواء بوعي وإدراك أو دون وعي وإدراك .

- إخبار الموظفين بأن عليهم أن يفعلوا أي شيء مهما يكن لتحقيق النتائج .
- زيادة العبء على الأفراد ذوي الأداء العالي – لضمان إنجاز العمل .

- البحث عن طرق أخرى عند حدوث خطأ .
- تلقي التقدير على عمل الآخرين أو تغيير اتجاه اللوم والتعنيف .

السياسات والدساتير الأخلاقية : Ethics Policies and Codes

يتضمن الدستور الأخلاقي مجموعة المعايير التي تتوقع المنظمة أن يلتزم ويتقيد بها موظفوها في العمل ، وعلى سبيل المثال ، ما يتعلق بالرشوة ، وتقديم تقارير دقيقة عن العمل .

وبشكل أساسي ، تحتاج جميع شركات التجارة الشهيرة التي تمارس نشاطها في الولايات المتحدة إلى دساتير أخلاقية . يُلزم قانون Sarbanes - Oxley (تم تمريره بعد سلسلة من الزلات والهفوات الأخلاقية للإدارة العليا لبعض الشركات) الشركات بالإبلاغ إذا كان لديها دستور للسلوك . وتخفض دلائل الأحكام الفيدرالية من العقوبات على الشركات المرتكبة لانتهاكات أخلاقية إذا أصبح لديها دساتير للسلوك .

لا يضمن وجود دستور للأخلاق في الشركة أن تكون التصرفات داخلها تصرفات أخلاقية . حيث يمتلك ما يقرب من 3/4 الشركات الأمريكية دساتير أخلاق رسمية ، بل إن معظمها (95% تقريباً) تقدم تدريباً على الممارسات الأخلاقية . كما يذكر نحو 40% من الموظفين داخل الولايات المتحدة أنهم شهدوا مشكلات قانونية أو أخلاقية في مكان العمل . انهارت شركة Enron للطاقة بسبب الحسابات المزيفة . وقال الموقع الإلكتروني لشركة Enron إنه من بين الأمور الأخرى «باعتبارنا شريكاً في المجتمعات التي تمارس فيها نشاطنا ، تعتقد شركة Enron أن لديها مسئولية نحو التصرف وفقاً لمبادئ أساسية محددة» . وتلك المبادئ تتضمن «الاحترام ، التكامل ، التواصل ، والتميز» .

ومع ذلك ، بوجه عام تؤثر دساتير الأخلاق تأثيراً إيجابياً بالفعل على السلوك الأخلاقي للموظفين . فقد عقد الباحثون مقابلات مع 766 فرداً على مدار فترة امتدت لعامين ، فأظهرت المقابلات أن المستجيبين الذين يعملون في شركات لديها دستور للأخلاق يحكم تابعيهم وزملاءهم وأنفسهم ومشرفيهم ومديري الإدارة العليا يكونون أكثر أخلاقياً من هؤلاء المستجيبين العاملين في منظمات ليس لديها دستور رسمي للأخلاقيات . كما منح الموظفون في الشركات التي تمتلك دستوراً أخلاقياً تقديرات أعلى لعملية دعم الشركة للسلوك الأخلاقي ، كما شعروا بضغط أقل إلى حد ما من أجل التصرف على نحو غير أخلاقي بالمقارنة مع الأفراد المستجيبين لشركات ليس لديها ذلك الدستور الأخلاقي .

كما تُخضِع بعض الشركات الموظفين لاختبار أخلاقي سريع ، لتقييم ما إذا كانوا سيتوافقون مع دستور السلوك للشركة . فعلى سبيل المثال ، تطلب شركة Raytheon من الموظفين الذين يواجهون مشكلات أخلاقية أن يطرحوا تلك الأسئلة :

- هل الفعل أخلاقي؟
- هل ذلك الفعل صحيح؟
- هل سيتأثر بذلك الفعل؟
- هل يتوافق ذلك الفعل مع قيم شركة Raytheon؟
- كيف سيبدو بعد ذلك؟
- كيف سيبدو في الصحف؟
- كيف سيؤثر سلباً على الشركة؟

ثقافة المنظمة : The Organization's Culture

لا تحدد دساتير الأخلاق دائماً - بل وحتى ما يقوله الرئيس - كيفية تصرف الموظفين بشكل أخلاقي ، وأحد الأسباب وراء تلك الحقيقة ، أن الأمر لا يتعلق فقط بما يقوله الرئيس أو صاحب العمل ، بل الأهم من ذلك هو تصرفاتهم وأعمالهم . يشير إخصائيوّ علم النفس التنظيمي لتلك الظاهرة بالثقافة التنظيمية Organizational culture . تعني الثقافة التنظيمية القيم والتقاليد والسلوكيات المميزة التي يتشارك فيها موظفو الشركة : القيمة هي اعتقاد أساسي بشأن ما هو صحيح وما هو خاطئ ، وما ينبغي وما لا ينبغي . («الأمانة هي السياسة الأفضل» يمكن أن يصبح ذلك المفهوم قيمة) . القيم ذات أهمية لأنها توجه وترشد السلوك . لذلك تعتمد إدارة الأفراد وتشكيل سلوكهم على صياغة القيم التي يستخدمونها كدليل سلوكي . وعليه ، ينبغي أن ترسل ثقافة الشركة إشارات واضحة عما هو مقبول أو ما هو غير مقبول من السلوك .

ومن وجهة نظر مراقب خارجي ، تفصح ثقافة الشركة عن نفسها بطرق عديدة . يمكنك أن تلاحظها في أنماط سلوك الموظفين ، مثل الأحداث ، أو المناسبات الاحتفالية ، والأوامر المكتوبة والشفهية . على سبيل المثال ، يمكن أن ينهمك الموظفون في سلوكيات مثل إخفاء معلومات أو الدخول في مناقشات سياسية أو التعبير عن قلق عند خضوع زميل لقواعد أخلاقية . يمكن أن تلحظ تلك الثقافة أيضاً في المظاهر المادية لسلوك الشركة مثل القواعد المكتوبة ، تصميم المكتب والهيكل التنظيمي والدساتير الأخلاقية . .

وتميل تلك الرموز والسلوكيات الثقافية إلى أن تعكس القيم المشتركة للشركة مثل «العميل دائماً على حق» و«التحلي بالأمانة» . إذا اقتنعت حقاً الإدارة والموظفون بأن «الأمانة هي السياسة الأفضل» ، ينبغي حينها أن تعكس القواعد التي يتبعوها وما يقومون بها من أعمال تلك القيمة ويرغب مؤسس شركة Jet Blue للخطوط الجوية David Neeleman أن يستوعب كل الموظفين تلك الرسالة التي تقول «إننا سوياً مشاركون في ذلك العمل» . لذلك فإنك أحياناً لا تزال تراه يساعد المسافرين عند الخروج من البوابة أو يضع الأمتعة داخل الطائرة .

دور المدير The Manager's Role : يجب أن يفكر المديرون ملياً في كيفية إرسال الإشارات الصحيحة لموظفيهم . وتشتمل الآليات في ذلك الأمر ما يلي :

1- **توضيح التوقعات clarify Expectations** : عليهم أولاً وضع توقعات واضحة بخصوص القيم التي يرغبون أن يتبعها مرءوسوهم . وإحدى الطرق لذلك هي نشر وإعلان دستور أخلاقي للشركة . على سبيل المثال ، يذكر دستور شركة Johnson & Johnson «نعتقد أن مسئوليتنا الأولى هي نحو الأطباء والممرضات والمرضى والأمهات والآباء وكل الأفراد الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا» .

2- **استخدام إشارات ورموز Use Signs and Symbols** : إن الترميز هو ما يقوم به المدير بالفعل من تصرفات ، وكذلك الإشارات التي يبعث بها - جوهرياً لها دور كبير في استحداث ثقافة الشركة والمحافظة عليها . يحتاج المديرون «إلى تنفيذ أقوالهم» . لا يمكن أن يتوقع منهم أن يقولوا «لا تتلاعب في الحسابات المالية» . ثم يفعلون ذلك بأنفسهم .

3- **تقديم دعم فعلي Provide Physical Support** : تبعث المظاهر المادية لقيم المدير - خطة حوافز الشركة ، نظام تقييم الأداء ، الإجراءات الانضباطية على سبيل المثال - بإشارات قوية متعلقة بما ينبغي أن يفعله الموظفون وما لا ينبغي أن يفعلوه . هل تكافئ الشركة على السلوك الأخلاقي أم تعاقب عليه؟

4- **استخدام قصص Use Stories** : يمكن أن تصور القصص قيماً مهمة للشركة . لدى شركة IBM مثل تلك القصص ، مثل تلك التي تحكي كيف قاد رجال المبيعات سياراتهم خلال العواصف لتوصيل قطع غيار للعملاء .

5 - تنظيم طقوس واحتفالات **Organize Rites and Ceremonies**: في شركة JCPenney تم ضم موظفي الإدارة الجدد في "Penney Partnership" . يتلقى كل موظف تم ضمه HCSC lapel pin . تمثل الخطابات قيم JCPenney الأساسية عن الشرف والثقة والخدمة والتعاون .

لا تعتبر برامج الأخلاقيات مهمة فقط للشركات الكبرى . وتوضح مقالة «عندما تكون صاحب القرار» ذلك الأمر .

عندما تكون صاحب القرار: أخلاقيات المشروعات الصغيرة

When You're on your Own Small Business Ethics

عندما يفكر الناس في سلوك غير أخلاقي للشركات ، يقفز إلى الذهن شركات كبيرة لها اسم جذاب مثل شركة *Enron* . لكن هناك بعض الشركات الصغيرة تعاني من مشكلات أيضاً . ولقد أظهرت دراسة لـ *20* شركة صغيرة ومتوسطة الحجم أن الرشوة ، والصفقات الفاسدة ، وتقديم مبالغ لبعض الأفراد المحليين ، والجو العام من عدم الأمانة كانت جميعها في أغلب الأحيان «من الأمور المعتادة في نشاط الأعمال . أحياناً كانت تلك الشركة تتسم بالذكاء في صفقاتها الفاسدة . وعندما نشطت إحدى الشركات الأمريكية في الخارج حاولت الحفاظ على طهارة نفسها من خلال تكوين «تحالف إستراتيجي» مع شركة محلية . ولكنها فيما بعد قامت بأعمال قذرة تتعلق بالرشاوى المحلية .

يتعين على الشركات الأصغر حجماً أن تنتبه بوجه خاص لإمكانية ظهور السلوك اللاأخلاقي . فمن جانب ، قد يتسم موظفوها باللامبالاة ، بافتراض« أننا كلنا جزء من أسرة كبيرة» ومن ثم يعمل جميعهم تحكمهم نفس القواعد الأخلاقية . كما أن الشركات الأصغر ليس لديها أيضاً موارد كافية لاستخدامها في أمور مثل الخطوط الساخنة للأخلاقيات وبناء شامل لدستور للأخلاقيات ، وتدريب على الأخلاقيات كما هو متوافر لدى الشركات الكبيرة .

هناك خطوات عديدة يمكن أن يقوم بها صاحب مشروع صغير لوضع برنامج بسيط للأخلاقيات ولكنه قابل للتنفيذ :

أولاً : وضع تقدير بشأن أنشطة الشركة الحالية المتعلقة بالأخلاقيات يمكن أن يصبح القيام بمراجعة تستند على دلائل مثل تلك التي يوردها هذا الفصل (مدى وجود دستور للأخلاقيات ، التدريب على الأخلاقيات ، أدوات ضبط داخلية لمراقبة السلوك الأخلاقي وغير ذلك) أمر له قيمته الكبيرة .

ثانياً : وضع ميثاق أو دستور للسلوك وأن يكون الأمر واضحاً أمام جميع الموظفين أنك تأخذ ذلك الأمر بجدية كبيرة .

ثالثاً : قم بتدريب أفرادك . على سبيل المثال ، اجعل مديريك يقومون بوضع مجموعة سيناريوهات توضح السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية ، وناقش تلك السيناريوهات معهم .

رابعاً : يسر الحصول على تغذية عكسية من موظفيك لكي يتمكنوا من الإبلاغ بسهولة أكبر عن الشكوك التي تنتابهم حول السلوكيات غير الأخلاقية .

خامساً : أن تكون الأفعال توازي الأقوال ، خصوصاً في المشروعات الصغيرة ، حيث إن صاحب الشركة أو الرئيس التنفيذي يجب أن يكون مدركاً تماماً بأن الموظفين سيتلقون منه أو منها إشاراتهم الأخلاقية .

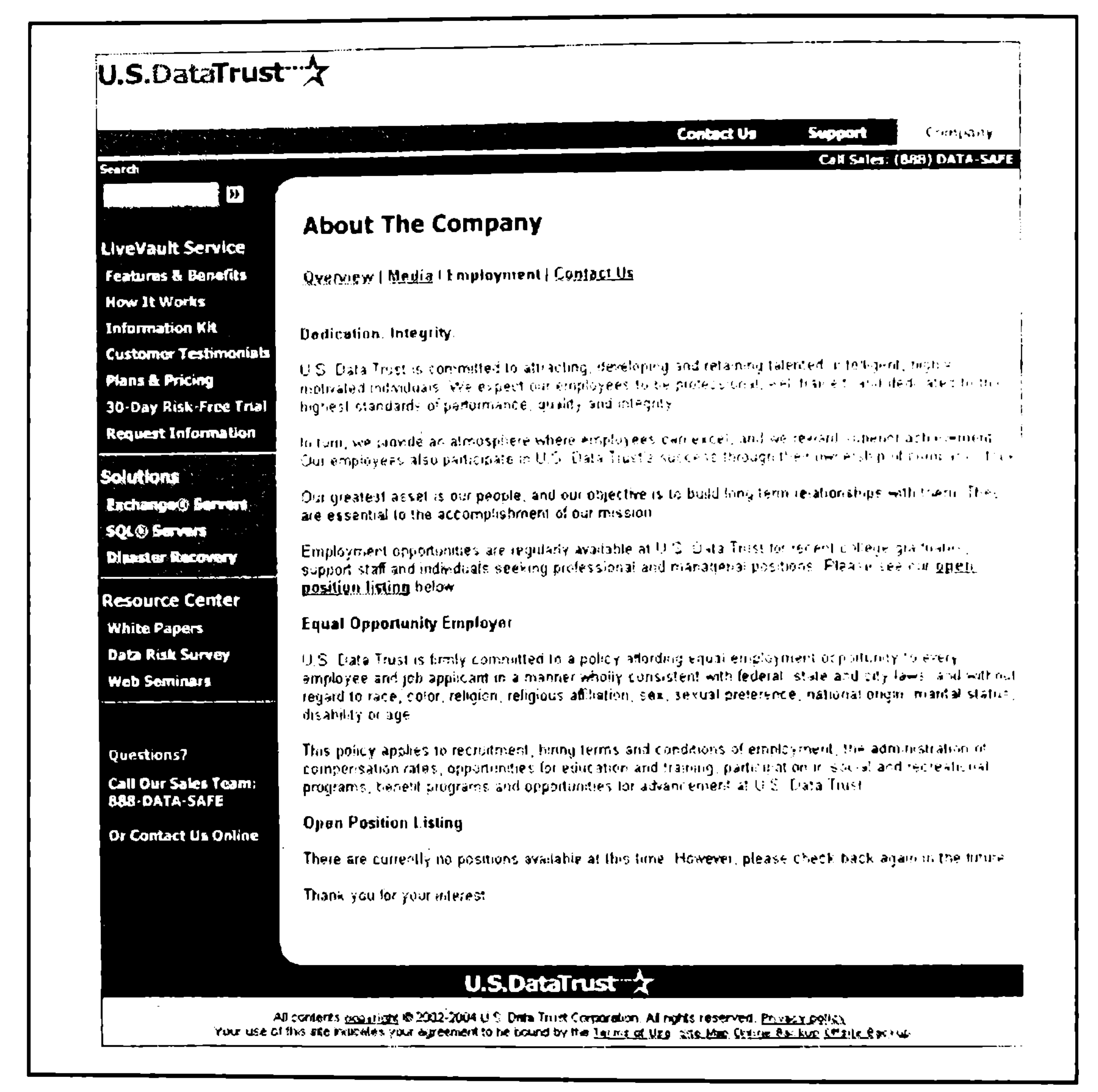
ثالثاً : وصف أربع طرق محددة على الأقل يمكن أن تؤثر من خلالها إدارة الموارد البشرية على السلوك الأخلاقي في العمل

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأخلاقيات والمعاملة النزيهة:
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT'S ROLE IN PROMOTING ETHICS AND FAIR TREATMENT

لقد أوضحنا أنه يمكن للمنظمات القيام بخطوات متنوعة لضمان انتهاج موظفيهم للسلوك الأخلاقي . وهناك الكثير من الخطوات التي تدخل في حقل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . سوف نتناول فيما بعد بعض الأمثلة المحددة في هذا الخصوص .

أنشطة إدارة الموارد البشرية ذات الصلة بالأخلاقيات :
Human Resource Management-Related Ethics Activities

الانتقاء Selection : يقول أحد الكتاب «أبسط طريقة لضبط أي منظمة من الزاوية الأخلاقية ، هي تعيين الأفراد من أصحاب القيم الأخلاقية» . يمكن أن يبدأ ذلك الأمر حتى قبل أن يتقدم طالب الوظيفة بطلبه ، وذلك من خلال تصميم مواد وإعلانات استقطاب المرشحين تكون مرجعياتها الواضحة تأكيد الشركة على الأخلاقيات . (يعد موقع Datatrust الأمريكي في الشكل (14-4) مثالاً على ذلك) . يمكن أن يستخدم أصحاب العمل بعد ذلك أدوات مثل اختبارات الأمانة ، وفحوصات دقيقة للخلفية (التي نوقشت في الفصل السادس) لتصفية غير المرغوب فيهم من المتقدمين . أيضاً ، كما يمكن طرح أسئلة سلوكية مثل «هل لاحظت شخصاً يسقط أو يتوسع في تفسير القواعد في العمل؟ ماذا فعلت بشأن ذلك؟» و«هل اضطررت من قبل للعمل عكس دلائل أو إجراءات الشركة لإنجاز مهمة ما؟» .



الشكل (14-4) الموقع الأمريكي الدال على الأخلاقيات

وتبدو النزاهة الواضحة لعملية الانتقاء ذا أهمية . فعلى سبيل المثال ، «إذا أدرك الموظف المرتقب أن عملية التعيين تشوبها عدم العدالة بالنسبة للبعض ، عندئذ قد يفترض أن السلوك الأخلاقي في الشركة غير ذي أهمية ، وأن البيانات الرسمية عن أهمية الأخلاقيات يمكن ألا تكون محل اعتبار . ويمكن للمدير فعل أشياء عديدة لضمان رؤية الآخرين لطرق تقييم الشركة على أنها عادلة – ونزيهة :

- سوف يميل الموظف للنظر للإجراء الرسمي (مثل مقابلة الاختيار) على أنه إجراء نزيه ، يقدر مدى اختبار ذلك الأمر للمعايير المتعلقة بالوظيفة ، وإتاحته الفرصة أمام طالب الوظيفة لإظهار الكفاءة ، وتوفيره لطريقة ما لإصلاح أي خطأ ، كما يمكن استخدامه مع جميع المتقدمين للوظائف (أو الموظفين) بشكل ثابت .
- تعكس المعاملة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد أموراً مثل مدى ملاءمة الأسئلة ، وكياسة ولباقة واحترام الشخص القائم بعملية التقييم ، ومدى إتاحة الفرصة لوجود اتصال ثنائي متبادل ذي اتجاهين .

- يثمن المرشحون للوظائف كون أصحاب العمل يقدمون تفسيرات لبعض الأمور الخاصة بالوظائف . وينظر الأفراد للنظام على أنه عادل وفقاً لمدى توفير صاحب العمل لمعرفة مفيدة بشأن أداء كل من الموظف أو المرشح للوظيفة ، وبشأن إجراءات التقييم التي يقوم بها صاحب العمل .
- ينزع المتقدمون للوظيفة أو الموظفون للنظر لبعض أدوات الانتقاء على أنها أكثر عدلاً عن غيرها من بقية الأدوات . على سبيل المثال ، وبقدر كون اختبارات عينة العمل ذات ارتباط واضح بالوظيفة ، وأنها تتيح فرصة متساوية للأداء أمام المتقدمين للوظيفة ، كما أنها توفر تغذية عكسية محددة ، تكون رؤية المتقدمين للوظيفة لهم على أنها أدوات عادلة . ويميل بعض الأفراد المفحوصين في دراسات عديدة إلى تفضيل اختبارات الأمانة أو تحليل البول (كيميائيًا) Urinalysis على اختبارات تقييم الشخصية ، ربما بسبب غياب الصلة الوظيفية الواضحة لتقييم الشخصية .
- تتيح المقابلات الفعالة التي توفر اتصالاً ثنائي الاتجاه الفرصة أمام المتقدمين لوظائف لإظهار المهارات ، وتقديم تغذية عكسية ، كما أنها لها مصداقية عالية (في ضوء قياس ما صممت المقابلة من أجله ، كما ينظر إليها على أنه عادلة أيضاً) .

التدريب على الأخلاقيات Ethics Training : لكل الأغراض العملية ، يصبح التدريب على الأخلاقيات إلزامياً . لقد خفضت الدلائل المتعلقة بالأحكام القضائية الفيدرالية من العقوبات على أصحاب العمل المتهمين بسوء السلوك الذين يطبقون مواثيق ودساتير للسلوك ولديهم عمليات تدريب على الأخلاقيات ، كما وضع التعديل أو التحسين لتلك الدلائل حالياً مخططاً تمهيديًا لمتطلبات أكثر صرامة على عملية التدريب على الأخلاقيات .

عادة يتضمن التدريب على الأخلاقيات عرضاً للموظفين عن كيفية إدراك المعضلات الأخلاقية ، وعن كيفية استخدام أطر عمل أخلاقية (مثل مواثيق أو دساتير السلوك) لحل المشكلات ، وعن كيفية استخدام أنشطة الموارد البشرية (مثل المقابلات الشخصية والممارسات الانضباطية) بطرق أخلاقية .

لا ينبغي أن يصبح مثل ذلك التدريب معقداً . ويقدم Lockheed Martin لموظفيه سيناريوهات قصيرة أخلاقية تقوم على مبدأ «ماذا إذا» تبرز كيفية تحديد والتعامل مع مواقف الصراع والمصالح . كما يجب أن يؤكد التدريب أيضاً على الدعائم والأسس الأخلاقية للاختبار الأخلاقي ، وعلى التزام الشركة العميق بالنزاهة والاستقامة . وتؤكد مساهمات مديري الإدارة العليا على هذا الالتزام .

غالباً يعتمد تدريب الأخلاقيات على الإنترنت . على سبيل المثال ، يتلقى موظفو Lockheed Martin والبالغ عددهم 160.000 موظف أيضاً تدريباً للإذعان الأخلاقي والقانوني عبر الشبكة الداخلية للشركة .

كذلك تتابع البرامج الإلكترونية لبرنامج الأخلاقية عبر الإنترنت أداء الشركة وموظفيها الجيد في ضوء الحفاظ على معايير أخلاقية عالية . ولقد ساعد ذلك البرنامج الإدارة العليا في الشركة على أن ترى أنه في خلال عام واحد تضمنت ما نسبته 4,8% من المزاعم والادعاءات الأخلاقية في الشركة على موضوعات تنطق بصراع المصالح ، ولقد استغرقت عملية الانتهاء من الفحص الداخلي للانتهاك الأخلاقي نحو 30 يوماً . وتتضمن أدوات تدريب الأخلاقيات الإلكترونية أخلاقيات العمل ، من Skillsoft.com ودورتين تدريبيتين إلكترونيتين ، اتخاذ قرار أخلاقي ، وأخلاقيات عمل إدارية ، وعليهما من netg.com .

يلخص الشكل (14-5) أدوات وآليات تستخدمها المنظمات كجزء من برامج التدريب الأخلاقية . وكما ترى ، فإن عمليات تهيئة الموظف الجديد ، والتدريب السنوي الإنعاشي ، وتوزيع سياسات وكتيبات الشركة ، كلها ذات أهمية إلى حد بعيد .

تقييم الأداء Performance Appraisal : تعتبر عمليات تقييم الأداء قضايا شخصية ومهمة بشكل فريد لمعظم الموظفين ، ولذلك يدخل الموظفون مقابلة التقييم بحساسية شديدة فيما يتعلق بالمعاملة النزيهة . بالنسبة لمعظم الموظفين عدم العدالة هنا لا تعكس تصرفات المشرف فقط ، بل تعكس أيضاً تراخي صاحب العمل في عدم اتخاذ الخطوات الضرورية للحيلولة دون المعاملة غير العادلة .

هناك أهمية كبيرة لكيفية قيام المشرفين بعمليات التقييم ، حيث تؤكد الدراسات (والخبرة العملية) على أنه على الصعيد العملي يتجاهل بعض المديرين الدقة والأمانة في القيام بعملية التقييم ، وبدلاً من ذلك يستخدمون تلك العملية لأغراض سياسية (مثل تشجيع الموظفين الذين لا يتوافقون معهم على ترك الشركة) . يمكن لبعض الأمور الصغيرة أن تبعث بإشارات أكثر تدميراً بشأن عدالة وأخلاقيات الشركة . لإرسال إشارة فحواها أن النزاهة تمثل أعلى وأسمى القيم في الشركة ، ينبغي أن تكون المعايير واضحة ، وأن يفهم الموظفون الأساس الذي يعتمد عليه في عمليات تقييمهم ، وأن عمليات التقييم نفسها ينبغي أن تتم بشكل موضوعي ونزيه .

المكافأة والنظم الانضباطية Reward and Disciplinary Systems : وفقاً للمدى الذي يمكن عنده اعتبار السلوك دالة لنتائجه وعواقبه ، يحتاج صاحب العمل إلى مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوك غير الأخلاقي . يشير أحد البحوث إلى أن «الموظفين يتوقعون من المنظمة أن توقع العقاب الشديد نسبياً على السلوك اللاأخلاقي» . إذا لم تتعامل الشركة بحزم مع السلوك غير الأخلاقي يشعر الموظفون أصحاب الأخلاقيات بأنهم هم المعاقبون – ليس أولئك الذين بلا أخلاقيات .

يقول مسئولو الأخلاقيات إنهم ينقلون مواثيق ودساتير وبرامج الأخلاقيات للموظفين مستخدمين تلك البرامج التدريبية :

تهيئة الموظف الجديد
%89

التدريب السنوي الإنعاشي
%45

التدريب السنوي
%32

التدريب العرضي (في المناسبات) لكن دون جدول زمني
%31

جلسات المتابعة للموظف الجديد
%20

تدريب غير رسمي
%5

يستخدم مسئولو الأخلاقيات بالشركة أدوات التدريب الفعلية تلك لنقل التدريب على الأخلاقيات للموظفين :

نسخ من سياسات الشركة
%78

كتيبات الأخلاقيات
%76

برامج الأخلاقيات المصورة بالفيديو
%59

المساعدة عبر الإنترنت
%39

النشرات الإخبارية للأخلاقيات
%30

الشكل (14-5) دور التدريب على الأخلاقيات

العدوان والعنف في مكان العمل Workplace Aggression and Violence : تمثل عمليات العدوان والعنف في مكان العمل مشكلات خطيرة بشكل متزايد ، بالإضافة إلى المشكلات التي تنبع غالباً من ظلم حقيقي أو مُدرك . ربما يقوم بعض الموظفين الذين يرون أنفسهم يتلقون معاملة غير نزيهة أو أجراً قليلاً بتصرفات سلبية تتفاوت ما بين سرقة زملائهم الموظفين ، إلى تدمير ممتلكات الشركة . يمكن أن تحصن العديد من إجراءات الموارد البشرية ، التي تتضمن عمليات تسريح العمال الذين تم تخطيهم في الترقية ، وقرارات إنهاء الخدمة ، والإجراءات الانضباطية ، على المعامل المدركة غير العادلة ، والتي تترجم في سلوكيات اختلال وظيفي . (قام أحد الموظفين بعملية انتقام لاعتقاده بأن عملية فصله كانت غير آدمية من خلال القيام بعملية تدمير لنظم الحاسبات الآلية للمنظمة ، مما ألحق أضراراً وصلت قيمتها إلى 20 مليون دولار تقريباً .

أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بالامتثال للأخلاقيات HR's Ethics Compliance Activities : في عهد ما بعد قانون Sarbanes-Oxley الحالي ، عادة تمضي الموارد البشرية أو أقسام الشركة القانونية قدماً في جهودها للإذعان الأخلاقي . انتهت إحدى الدراسات عن أفضل 500 شركة في قائمة مجلة فورتشن إلى أن مسئول الموارد البشرية في 28% من الشركات المستجيبة كان هو المسئول عن برنامج الامتثال للأخلاقيات . كما منحت 28% من الشركات الأخرى تلك المسئولية عن ذلك البرنامج للمسئولين القانونيين بالشركة . بينما أنشأت 16% منها أقساماً منفصلة للأخلاقيات أو الالتزام الأخلاقي . ووزعت بقية الشركات المسئولية بين أقسام المراجعة أو مراكز وظيفية مثل قسم «شئون العلاقات العامة والاتصالات بالشركة» .

وتضم لجان الأخلاقيات في المنظمات غالباً متخصصين من قسم الموارد البشرية . تجري شركة "Lockheed Martin" كل عامين دراسة مسحية على موظفيها فيما يتعلق بمدى التزامهم بدستور Lockheed للأخلاقيات . ثم تصمم برامج جديدة للتدريب على الأخلاقيات بناء على التغذية العكسية التي تتلقاها . تستخدم شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson عقيدتها "Credo" المشهورة (مجموعة مبادئها الأخلاقية الأساسية) كجزء من برامج تطوير إدارتها .

تحسين الإنتاجية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية:

Improving Productivity Through HRIS: Complying with Sarbanes-Oxley

الامتثال والإذعان لقانون: Sarbanes - Oxley

بعد إقرار قانون Sarbanes- Oxley عام 2002، أصبح الالتزام الأخلاقي إجبارياً ومكلفاً ، من بين أمور أخرى . يتطلب ذلك القانون من الرئيس التنفيذي والمسئول المالي الأعلى للشركات التجارية الشهيرة التحقق شخصياً من دقة القوائم المالية لشركاتهم ، وكذلك التحقق بشكل كامل من كفاءة وكفاية أجهزة

الرقابة الداخلية . وكما عبر أحد المحامين عن ذلك الموقف «أضاف قانون Sarbanes- Oxley مدى واسعاً من القضايا الجديدة لوظيفة الالتزام التقليدية» .

ففي ضوء كون مصداقيتهم الشخصية على المحك ، فقد ذكر القانون انتباه مديري الإدارة العليا على ضرورة التأكد من التزام جميع موظفي الشركة بالأخلاقيات بجدية شديدة . يعني ذلك أن تصبح الشركات الكبيرة والتجارية الشهيرة أكثر جدية والتزاماً بشأن توفير التدريب المتعلق بالأخلاقيات ، وكذلك التأكد من قدرتها على البرهنة وإثبات أن موظفيها قد تلقوا تدريباً جديداً بالفعل .

تكمن المشكلة في إمكانية أن تصبح مثل تلك برامج التدريب والمتابعة مكلفة للغاية . تحتاج الشركات الأكبر لطريقة فعالة تكاليفياً لجعل مثل ذلك التدريب متاحاً . لذلك فهم يتوجهون في الغالب إلى الإنترنت . عندما احتاج موظفو شركة OTE للطاقة البالغ عددهم 14,000 موظف تدريباً على الأخلاقيات ، اتجهت شركة DTE لبرنامج يعتمد على الشبكة الإلكترونية مقدم من قبل شركة تفاعلية نزيهة ومستقيمة . وفي الوقت الحالي ، يستطيع كل موظفي الشركة الدخول بسهولة على برنامج معياري للتدريب على الأخلاقيات عبر حاسباتهم الشخصية ، ويمكن أن تتابع شركة DTE بيسر الموظفين الذين تلقوا التدريب ، وأولئك الذين لم يحصلوا عليه . يستطيع الموظفون الحصول على التدريب حين يرغبون ، ويمكن للشركة متابعة مدى تقدمهم في ذلك التدريب .

لماذا يجب معاملة الموظفين بنزاهة؟: Why Treat Employees Fairly?

كما رأينا ، فإن إحدى الطرق الرئيسة التي يمكن بها المنظمة تعزيز وتدعيم السلوك الأخلاقي هي الضمان أن يعامل الموظفون بعدالة ونزاهة من وجهة نظر معظم الأفراد . فإن الإجابة على «لماذا ينبغي معاملة الموظفين بنزاهة؟» واضحة ، طالما أن الأغلب الأعم من الناس يتعلمون في أي سن مبكرة ، بعضاً من نسخ القاعدة الذهبية .

لكن هناك أيضاً أسباب ملموسة محددة لضرورة معاملة الموظفين بعدالة . سوف يضع المحكمون وقضاة المحاكم في اعتبارهم مدى نزاهة الإجراءات الانضباطية عند صاحب العمل عند مراجعة القرارات الانضباطية ، وتلك المتعلقة بالإعفاء من الخدمة . ترتبط النزاهة أيضاً بمدى واسع من مخرجات الموظفين الإيجابية . ويتضمن ذلك التزاماً معززاً لموظف ، والرضا المعزز عن المنظمة ، وعن الوظيفة وعن القائد ، وأيضاً «سلوكيات المواطنة التنظيمية» (الخطوات التي يتخذها الموظفون لدعم مصالح أصحاب أعمالهم» .

ولقد عبر المتقدمون لشغل الوظيفة الذين شعروا بمعاملة غير عادلة عن رغبة شديدة في تقديم تظلم فيما آلت إليه النتائج . كما أن رد فعل أولئك الأفراد الذين شعروا بأن برامج الاختبارات في الشركة كانت عادلة يكون محابياً وإيجابياً بشكل أكبر لإجراءات الانتقاء ، كما ينظرون للشركة والوظيفة على أنها جذابة

للغاية ، كما يكون الموظفون الذين يعتبرون برنامج اختبار العقاقير بالشركة غير عادل أقل رضا أو أقل التزاماً نحو الشركة .

رؤية بحثية Research Insight : هي دراسة توفر صورة إيضاحية . أتم بعض المدرسين الجامعيين دراسات مسحية تتعلق بمدى رؤيتهم لزملائهم فيما يتعلق بمعاملتهم لهم بعدالة إجرائية وتوزيعية . تضمنت الأسئلة المتعلقة بالعدالة الإجرائية ، على سبيل المثال «على العموم ، تسمح إجراءات القسم/ الكلية بالاستفسار لوضيح معلومات إضافية عن القرار» . كما تتضمن أسئلة العدالة التوزيعية ، «أكافئ بعدالة في ضوء مسئولياتي» .

ولقد أتم هؤلاء المدرسون الجامعيون دراسات مسحية عن الاتجاهات . اشتملت على أسئلة مثل «أشعر بالفخر حينما أبلغ الآخرين بأنني جزء من هذا القسم/ الكلية» . كذلك أكمل طلابهم دراسات مسحية . واحتوت على بعض الأمور مثل «يبذل المدرس الجامعي الكثير من الجهد في عملية التخطيط لمحتوى ذلك البرنامج الدراسي» ، «يتعاطف المدرس مع احتياجاتي» و«يعاملني المدرس بعدالة» .

ولقد كانت النتائج مؤثرة . فقد تبين أن المدرسين الذين أدركوا عدالة توزيعية وإجرائية عالية لديهم التزام أكبر نحو الجامعة ونحو وظائفهم . كما أشار طلابهم إلى مستويات عالية من جهود المدرس ، وإلى السلوكيات الاجتماعية المدعمة ، وإلى النزاهة أيضاً . «عموماً . تدل النتائج ضمنياً إلى أن هناك نتائج تنظيمية مهمة من وراء المعاملة العادلة للموظفين» .

التصرف على نحو غير عادل: Behaving Unfairly

في الغالب ، تتسم عدم العدالة في مكان العمل بالخبث ، وكلها يمكن أن تكون صارخة وشديدة الوضوح . فبعض المشرفين يكونون متنمرين في مكان العمل ، ويصرخون بل وحتى يهددون تابعيهم بالطبع ، ينبغي أن يحظر صاحب العمل مثل هذا السلوك دائماً . ولدى شركات عديدة بالفعل سياسات مضادة للعنف . على سبيل المثال ، في قسم النقل بشركة Oregon فإن سياسة القسم تكمن في أن يتمتع جميع الموظفين ، والعملاء ، والمقاولين ، وزوار موقع العمل ببيئة عمل إيجابية ، ومحترمة ، ومنتجة ، خالية من السلوكيات والأفعال واللغة التي تصنع العنف في مكان العمل» . من غير المدهش أن الموظفين الذين يعملون مع مشرفين متعسفين لديهم نزعة أكبر لترك وظائفهم ، ويشعرون بدرجة رضا ضعيفة عن الوظيفة ، وعن الحياة ، كما يشعرون بتوتر عال إذا ما استمروا في وظائفهم . كما أن المعاملة السيئة ترفع من احتمالية إظهار الموظف لمستويات مرتفعة من الرغبة في «الانسحاب من العمل» ، وبكلمات أخرى ، يتظاهرون بالعمل ، لكن ليس بأقصى ما لديهم من جهد .

ما الذي يسبب السلوك غير العادل؟: What Causes Unfair Behavior?

قد تكون بعض الأشياء التي تحفز المديرين لأن يكونوا عادلين أو غير عادلين ، مدهشة . فمن جانب ، تبدو مقولة «العجلة التي تحدث صريراً تتطلب التشحيم» "The squeaky wheel gets the grease" صحيحة . تناولت دراسة عن مدى تأثير الميل للتوكيد والجزم من جانب التابعين على نزاهة وعدالة معاملة المشرف لهم . كما أن المشرفين يعاملون الموظفين المتحمسين بعدالة أكبر ، حيث من المرجح كثيراً أن تتم معاملة الأفراد القادرين على الاتصال بجزم بشكل عادل من قبل صاحب القرار» . كما أن المشرفين الذين تعرضوا من قبل لعدم عدالة إجرائية ، فإنهم في المقابل يظهرون سلوكاً تعسفياً ضد المرءوسين الذين يرون أنهم عرضة للانتقاد أو مستفزين . وتشير الدراسات أيضاً إلى أنه على المنظمات الكبيرة العمل بجدية بوجه خاص لوضع إجراءات تجعل مكان العمل يبدو عادلاً في نظر الموظفين . ومع ذلك ، من المأمول أن تتأتى المعاملة العادلة بشكل أكبر من تعيين مشرفين جيدين في الشركة ، ومن تدريبهم الجيد ، وأيضاً من سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تطبقها الشركة ، وسنناقش فيما يلي ذلك الأمر .

دلائل العدالة أو النزاهة الإشرافية: Supervisory Fairness Guidelines

ربما ما يبدو عادلاً في نظر أحد الأفراد يبدو غير عادل بالنسبة لآخر . يميل الناس إلى تقدير أدائهم بشكل أعلى مما يقدره الآخرون ، وأن يكونوا أكثر حساسية بشأن قضايا المساواة والعدالة ، وكنتيجة لذلك ، فإنه من المتوقع حتى مع المشرفين الساعين بقوة لتحقيق العدالة أن يكون لديهم تابعون يقولون أحياناً «لقد عاملتني بشكل غير عادل» . وفي هذا الموقف ، فإن المدخل الأفضل على الأرجح هو عدم إنكار عدم العدالة أو مناقشة القضية ، بدلاً من ذلك ، **تتضمن المقترحات في هذا الخصوص ما يلي** :

- طرح الأسئلة والإنصات بعناية . على سبيل المثال ، قل «هل يمكنك أن تخبرني بالضبط ما الذي تراه كأمر غير عادل حول قراري؟» .
- ضع جانباً ردود الأفعال الدفاعية . بدلاً من ذلك ، ربما تقول شيئاً مثل «يمكنني أن أرى سبب شعورك على هذا النحو» .
- بلباقة ، أنحرف عن العبارات المحيرة . على سبيل المثال ، لا تدخل في مناقشات تدور حول مقارنة زيادة راتب أحد الأفراد بالزيادة التي حصل عليها فرد آخر . قل بدلاً من ذلك «لكي نحقق العدالة مع ذلك الفرد ، دعنا نناقش فقط موقفك - فأنت لا ترغب في مناقشة ما يتعلق براتبك معه» .
- اطرح سؤالاً «ماذا تطلب مني القيام به؟» يمكن أن تتضح أن كل ما يرغب فيه الموظف هو الإنصات له فقط .
- تعامل مع أشياء محددة . إذا ما طلب منك الموظف تغيير القرار ، فعليك أن تسأله عن الأسباب المحددة لطلبه هذا .

بناء عمليات اتصال ثنائية الاتجاه : Building Two-Way Communication

تؤثر فرص الاتصال ثنائي الاتجاه على مدركاتنا بشأن مدى معاملتنا بعدالة . ولقد توصلت دراسة إلى أن هناك ثلاثة تصرفات أو إجراءات تسهم في العدالة المدركة في محيط العمل :

1- **الانهماك Engagement:** (جعل الأفراد ينهمكون في القرارات التي تؤثر عليهم من خلال سؤالهم عن مدخلاتهم وإتاحة الفرصة لهم لتنفيذ مزايا وأفكار وافتراضات الآخرين) .

2- **التفسير Explanation:** (التأكد من فهم كل فرد مشارك ومتأثر بالقرارات لأسباب اتخاذ القرارات النهائية ، والمنطق وراء تلك القرارات) .

3- **وضوح التوقعات Expectation Clarity** : (التأكد من الاطلاع المسبق من قبل الجميع على المعايير التي سوف يتم الحكم عليهم في ضوئها ، وكذلك على عقوبات الفشل) . لهذا السبب ، يتخذ العديد من أصحاب العمل خطوات صريحة لتيسير وتسهيل عمليات الاتصالات .

تيسير الاتصالات ثنائية الاتجاه Facilitating Two-Way Communication : على سبيل المثال ، يمنح الخط الساخن لشركة تويوتا لتصنيع السيارات - التي تتخذ من مدينة Lexington في ولاية Kentucky مقراً لها - الموظفين طريقة لا اسم لها لجذب انتباه الإدارة نحو الأسئلة أو المشكلات . ويتاح ذلك الخط الساخن للمصنع على مدار الـ 24 ساعة يومياً . يمكن للموظفين استخدام أي هاتف والاتصال بالخط الساخن (الرقم مُلصق على لوحة نشرات المصنع) ويقومون بتسجيل رسائلهم على التسجيل .

ويستعرض مدير الموارد البشرية كل الرسائل ، ويجيب عليها . ويتضمن البرنامج الخاص بإعداد دراسة تغذية معكوسة لشركة "The FedEx Survey Feedback Action (SFA) القيام بدراسة لا اسم لها تتيح الحرية أمام الموظفين للتعبير عن مشاعرهم نحو الشركة ومديريهم .

تتضمن عينة من الأسئلة ما يلي :

- يمكنني أن أبلغ مديري بما أفكر به .
- يبلغني مديري بما هو متوقع .
- ينصت مديري لي عند التعبير عما يقلقني .
- يجعلني مديري مطلعاً على ما يدور .

وعليه ، يصبح لدى كل مدير الفرصة لمناقشة النتائج التي يحققها القسم مع مرءوسيه ، ووضع خطة عمل لتحسين الالتزام الجماعي بالعمل .

رابعاً : استخدام ممارسات تأديبية عادلة

انضباط الموظف وخصوصيته : EMPLOYEE DISCIPLINE AND PRIVACY

يهدف الانضباط إلى تشجيع الموظفين على التصرف بعقلانية في العمل (حيث تعني العقلانية الالتزام بالقوانين والتشريعات) . تظهر الحاجة للانضباط عند انتهاك موظف لأحد القوانين .

أساسيات عملية الانضباط العادلة والنزيهة :

Basics of a Fair and Just Disciplinary Process

ترغب المنظمة أن تتسم عملية الانضباط بكل من الفعالية «فيما يتعلق بالسلوك المثبط وغير المرغوب» والعدالة . تقوم مثل تلك العملية على ثلاث دعامات : قواعد ولوائح واضحة ، نظام لعقوبات متصاعدة ، وعملية تقديم التظلمات .

القواعد واللوائح Rules and Regulation : أولاً- تتناول القواعد واللوائح قضايا مثل السرقة ، وتخريب ممتلكات الشركة ، تناول الكحوليات أثناء العمل ، والتمرد . وتتضمن الأمثلة على ذلك ما يلي :

- **عدم قبول الأداء الضعيف Poor performance is not acceptable** : من المتوقع أن يقوم كل موظف بأداء عمله بشكل صحيح وفعال ، وكذلك الوفاء بمعايير الجودة الموضوعة .
- **عدم تناول الكحوليات والمخدرات في مكان العمل Alcohol and drugs do not mix with work** : يمنع تناول كليهما أثناء ساعات العمل ، أو التوجه للعمل تحت تأثير أحدهما أو كليهما .
- **عدم السماح ببيع أي شيء في المصنع بدون ترخيص The vending of anything in the plant without authorization is not allowed** : وكذلك يحظر لعب القمار بأي شكل من أشكاله .

تحدد القواعد على مدار الوقت ما هو السلوك المقبول والسلوك غير المقبول من الموظفين . وعند التعيين يتم إبلاغ الموظفين ، ومن الأفضل أن يكون ذلك كتابة ، بما هو محظور من السلوك . في العادة يحتوي «كتيب الموظف» على مجموعة القواعد واللوائح السارية في الشركة .

العقوبات المتصاعدة : Progressive Penalties

يعتبر نظام العقوبات المتصاعدة هو الدعامة الثانية للانضباط الفعال . نموذجياً تتراوح العقوبات بين التحذيرات الشفهية ، إلى التحذيرات المكتوبة ، إلى الوقف المؤقت عن العمل ، إلى الصرف من الخدمة .

عادة ما تعتبر قسوة العقوبة دالة لنوع «الجُرم» ، وعدد مرات تكرار ذلك «الجُرم» . على سبيل المثال ،

فإن معظم عمليات التحذير في الشركة تتعلق بقضايا التأخير الأول غير المتوقع عن العمل ، انظر الشكل (14-6) . وعند حدوث المخالفة الرابعة ، يصبح الصرف من الخدمة هو الإجراء الانضباطي المعتاد .

تقدم مقالة «عندما تكون صاحب القرار» دلائل وإرشادات محددة لمشرف المستوى الأول .

عندما تكون صاحب القرار : ضبط سلوك الموظف:

When You're on your Own Disciplining an Employee

حتى ولو كنت واحداً من مديري الشركات الواردة في قائمة مجلة فورشن لأفضل 500 شركة ، فإنك قد تجد نفسك بدون دلائل أو إرشادات من الشركة عند قيامك بعملية ضبط وتأديب لسلوك موظف لانتهاكه قواعد الشركة . وتقليدياً يستخدم المشرفون ما يطلق عليه «قاعدة الفرن الحارة» "hot stove rule" والتي تضم أربع نقاط ، وذلك عند اتخاذ إجراء انضباطي . عند ملامسة «فرن ساخن» فإن القاعدة هي «لا تلمس» "don't touch" ، عندئذ يصبح هناك تحذير للفرد ، ويصبح الألم متناغماً ، وغير شخصي ، وفوري . قد تتضمن دلائل وإرشادات الانضباط العادلة ما يلي :

- التأكد من أن الدليل المقدم يدعم ويعزز التهمة الموجهة للموظف بارتكاب الخطأ .
- التأكد من حماية الحقوق القانونية للموظف والمرتبطة بالتهمة الموجهة له .
- تحذير الموظف من العواقب الانضباطية .
- ينبغي أن يكون هناك ارتباط معقول بين القاعدة التي يُزعم انتهاكها من قبل الموظف وبين عملية كفاءة وسلامة بيئة العمل الخاصة .
- ينبغي تحري الموضوع محل المخالفة بعدالة وعلى نحو كاف قبل اتخاذ الإجراء الانضباطي .
- ينبغي أن تثمر عملية الفحص والتحري عن وجود دليل جوهري لسوء السلوك .
- لابد من تفعيل القواعد ، والأوامر ، أو العقوبات حتى ولو بشكل يدوي .
- ينبغي أن ترتبط العقوبة بشكل معقول مع سوء السلوك والتاريخ العملي السابق للموظف .
- المحافظة على حق الموظف في تلقي الاستشارة .
- عدم التعدي على أو إهدار كرامة المرءوس .
- تذكر أن عبء تقديم الدليل يقع على عاتقك .
- الحصول على الحقائق . وعدم تأسيس القرار بناء على السمع أو على الانطباع العام عن الموظف .
- عدم اتخاذ قرار عند الغضب .
- عموماً ، ينبغي عدم محاولة التعامل مع «الاتجاه الطالح» للموظف . بدلاً من ذلك ، عليك التركيز على عملية تحسين السلوكيات المحددة التي تثير المشاكل في مكان العمل .

عندما تصل القرارات الانضباطية للقضاء ، يلوح الوضوح والنزاهة بشكل كبير . قامت دراسة بمسح 45 حكماً قضائياً منشوراً كان التأخير عن مواعيد العمل هو السبب في اتخاذ إجراء انضباطي أو الصرف من الخدمة . وكان السبب الرئيس في إسقاط القضاء لقرارات أصحاب الأعمال هو فشل أولئك عادة في توضيح ما يعنيه لفظ «بطئ أو متأخر» أو بسبب افتقار الوضوح المتعلق إلى أى مدى تكرر تأخر الموظف بالنسبة لفترة زمنية محددة أو بسبب قسوة العقوبة بشكل غير ملائم .

نموذج الإجراء الانضباطي

التاريخ : ________________

الاسم : ________________

القسم : ________________

الإجراء الانضباطي :

☐ شفهي ☐ مكتوب ☐ مكتوب ووقف مؤقت عن العمل ☐ الصرف من الخدمة

إلى الموظف

حيث إن أداءك غير مرض للأسباب المذكورة أدناه . فإن فشلك في تحسين ذلك الأداء ، أو تجنب تكرار الأداء غير المقبول سيكون سبباً في المزيد من الإجراءات الانضباطية .

التفاصيل :- ________________

____

____

____

____

تم تسليم نسخة من ذلك التحذير للموظف المذكور أعلاه شخصياً من قبل :-

المشرف : ________________

التاريخ : ________________

لقد استلمت واطلعت على ذلك الإشعار التحذيري . وقد تم إبلاغي بأنه سيتم وضع نسخة من هذا الإشعار في ملف عملي الشخصي .

الموظف : ________________

التاريخ : ________________

إذا كان الإجراء شفهياً ، إن استكمال ذلك النموذج إنما هو شكل من أشكال التوثيق فقط ، ولا ينبغي أن يوضع في الملف الشخصي للموظف .

الشكل (14-6) نموذج الإجراء الانضباطي

يمكن أن تؤدي الإجراءات الانضباطية القاسية بشكل مفرط إلى نتائج عكسية بطرق عديدة . على سبيل المثال ، يمكن أن يتسبب إجراء انضباطي غير عادل (مثل تعرض فرد لسلوكيات إشرافية عنيفة) في عمل مزعج انتقامي من قبل الموظف . وهكذا . يتشجع الموظف بالفعل على التصرف بشكل سيىء . خاصة في ضوء ما تناولته عناوين الصحف في الآونة الأخيرة ، والمتعلق بمشكلات الأخلاقيات لمسئولي الإدارة العليا في بعض الشركات ، يصبح من المهم أيضاً للشركة أن تقوم بإرسال الإشارات الصحيحة من خلال اتخاذ إجراءات انضباطية ضد المسئولين التنفيذيين لسلوكهم غير القويم .

تتناول مقالة «قوة العمل الجديدة» قضايا الانضباط المتعلقة بالجنس (ذكر/ أنثى)

قوة العمل الجديدة : *The New Workforce*
مقارنة بين الذكور والإناث في موقف انضباطي: *Comparing Males and Females in a Discipline Situation*

قد تؤدي مشاهدتك لأحد الأفلام مثل فيلم الملك آرثر إلى استنتاج بأن الشهامة في العموم والاتجاه الحمائي نحو النساء يعتبر قيمة راسخة بوجه خاص في العديد من المجتمعات ، لكن ربما لا يصبح الواقع كذلك . فليس بالضرورة أن تصبح الشهامة فقط هي القيمة السائدة ، ولكن في الكتابات البحثية هناك وعلى نحو متساو فرضية أخرى تنافس تلك القيمة . وبالقطع ، فإن ما لا يطلق عليه العديد من الباحثين «أطروحة المرأة الشريرة» لا تناقش مسألة تكون النساء شريرات . ولكنها بدلاً من ذلك ، تناقش مسألة كون النساء اللائي يقترفن الإساءة فإنهن عندئذ ينتهكن الافتراضات المقبولة عن السلوك الملائم للنساء . وسوف يُعاقب أولئك النساء على السلوك غير الملائم لكونهن نسوة ، بالإضافة إلى أخطائهن أو إساءاتهن .

بكلمات أخرى ، يناقش ذلك العنوان المثير للأسف «أطروحة المرأة الشريرة» مسألة كون المرأة عندما لا تتصرف بنفس الطريقة التي يرى الآخرون من الرجال والنساء أنه ينبغي أن تتصرف بها ، فإنهم عندئذ يميلون للمبالغة في ردود أفعالهم تجاهها ، ويعاملونها بقسوة أشد بالمقارنة بما لو كان ذلك الجرم أو الإثم المزعوم قد صدر عن رجل .

بينما تبدو تلك الأطروحة سخيفة في ظاهرها ، إلا أن نتائج دراسة واحدة دقيقة على الأقل تشير إلى أن هناك في الواقع مصداقية لها دلالتها في ذلك الأمر . ففي تلك الدراسة قام 360 فرداً من طلاب وخريجي كلية جامعية لإدارة الأعمال في إحدى مدن جنوب أمريكا بمراجعة إحدى قضايا التحكيم العمالية تعلقت القضية باثنين من الموظفين ، أحدهما ذكر والآخر أنثى ، لديهما سجلات عمل وفترة خدمة متماثلة في منظماتهم . وقد تم صرف كليهما من الخدمة بسبب انتهاكهما قواعد الشركة بشأن الكحوليات والعقاقير . وتصف القضية سلوك أحد العاملين على أنه خرق أكثر خطورة لقواعد الشركة ، فقد جلب العامل الأكثر جدارة باللوم (الذكر في نصف الدراسة والأنثى في النصف

الآخر) الشراب المسكر إلى العمل . طُلب من الطلاب الذكور والإناث الذين يمثلون صناع القرار ، التعبير عن مدى اتفاقهم مع مدخلين بديلين للفصل في النزاع الذي نشب بعد صرف هذين الموظفين من الخدمة .

في دراستهم ، اكتشف الباحثون تحيزاً ضد الموظفة المرأة المستحقة للوم من قبل كل من الطلاب الذكور والإناث . وقد كانت توصيات كل الطلاب الذكور والإناث الذين يمثلون صناع القرار بأن تعامل العاملات الإناث الموجه إليهن اللوم معاملة قاسية . وكما يستنتج الباحثون « . . . يبدو أن النساء كصناع قرار يملن إلى فرض انضباط شديد على النساء أكثر منه على الرجال» .

في تلك الدراسة ، طُلب من الطلاب صناع القرار التوصل لاستنتاجات تتعلق بالانضباط الذي يستند إلى ما اطلعوا عليه في القضية . ليس هناك سبيل للاستنتاج فقط استناداً إلى تلك الدراسة بأنه ينبغي تطبيق تلك النتائج في المواقف الحياتية الواقعية أو تحت ظروف مختلفة . ومع ذلك ، تشير نتائج تلك الدراسة إلى احتمالية معاملة النساء بقسوة أكبر عن الرجال في أحد المواقف الانضباطية .

عمليات تقديم التظلمات الرسمية الانضباطية :

Formal Disciplinary Appeals Processes

بالإضافة إلى القواعد والعقوبات المتصاعدة ، تتطلب العملية الانضباطية إجراء لتقديم التظلمات . انظر في الشكل (14-7) .

وعملياً ، تحتوي كل الاتفاقيات النقابية على إجراءات للتظلم من القرارات أو الإجراءات الانضباطية ، لكن تلك الإجراءات لا تقتصر فقط على الشركات النقابية . فعلى سبيل المثال ، تطلق شركة FedEx على إجرائها المتعلق بالتظلمات المعاملة النزيهة المضمونة "guaranteed fair treatment" .

- في الخطوة الأولى ، المراجع من قبل الإدارة - يسلم المتضرر شكوى مكتوبة إلى أحد أعضاء الإدارة (مدير - مدير أعلى - أو مدير إداري) في غضون سبعة أيام من حدوث الأمر محل الشكوى .
- في حالة عدم الرضا عن القرار - تكون الخطوة الثانية الشكوى لمسئول أعلى - يسلم المتضرر تظلماً مكتوب لنائب الرئيس أو نائب الرئيس الأول للقسم في غضون سبعة أيام من القرار الذي اتخذ في الخطوة الأولى .
- في النهاية ، وهي الخطوة الثالثة ، تتم مراجعة التظلم من قبل التنفيذيين . ربما يسلم المتضرر شكوى مكتوبة خلال سبعة أيام من قرار الخطوة الأخيرة ، لقسم علاقات الموظفين ، يقوم هذا القسم بتحري وفحص الأمر ويُعد ملفاً عن القضية للمجلس التنفيذي لمراجعة التظلمات . بعد ذلك يقوم

جامعة Wakeforest نموذج شكوى العاملين

قسم الموارد البشرية

يستخدم ذلك النموذج من قبل هيئة الموظفين بجامعة (واك فورست) للبدء في تقديم شكوى رسمية (الخطوة 2) التي تسعى لحل مشكلة متعلَقة بالعمل أو شرط من شروط التوظيف والذي يعتقد موظف ما أنه غير عادل وظالم أو يمثل عائقا أمام أدائه الوظيفي الفعال . يجب أولاً على الموظف الذي يرغب في اللجوء لتقديم شكوى رسمية أن يحاول حلَ الشكوى بطريقة غير رسمية من خلال مناقشة الأمر مع مشرفه المباشر (الخطوة 1) كما تحدده عملية تقديم شكوى أو التماس من قبل هيئة الموظفين . عند استيفاء ذلك النموذج ينبغي تسليمه إلى قسم الموارد البشرية (شئون علاقات الموظفين) رقم Reynolda Mall 116 .

اسم صاحب الشكوى : ____________________

اسم الوظيفة : ____________________

قسم/ مكتب التوظيف : ____________________

اسم المشرف المباشر : ____________________

تاريخ مناقشة الشكوى رسمياً مع المشرف المباشر (الخطوة 1) ____________________

بيانات الموظف صاحب الشكوى : (تقديم بيان موجز للحقائق ، بما فيها التواريخ وتحديد المشكلة المتعلقة بالعمل أو شرط التوظيف الذي تعتقد أنه غير عادل أو ظالم أو يمثل عائقاً أمام أدائك الوظيفي الفعال - إرفاق ورقة متابعة عند الضرورة) .

العلاج أو الحل الذي يسعى له صاحب الشكوى : (يجب أن يكون محدداً في الحل الذي تسعى نحوه) .

____________________ ____________________

توقيع صاحب الشكوى التاريخ

تاريخ استلام قسم الموارد البشرية للشكوى : ____________ التوقيع بالحروف الأولى : ____________

الشكل (14-7) نموذج لشكوى كجزء من عملية التظلم

مجلس التظلمات والمكون من الرئيس التنفيذي ، ورئيس شئون الأفراد ، وثلاثة من كبار نواب الرئيس بمراجعة جميع المعلومات المتعلقة واتخاذ قرار إما بتأييد أو إسقاط القرار المتظلم منه أو أن يبدأ مجلس للمراجعة أو اتخاذ إجراء مناسب آخر .

تعين بعض الشركات محققين مستقلين في الشكاوى ، ومستشارين محايدين بعيداً عن سلسلة القيادة العادية ، ويمكن للموظفين الذين تلقوا معاملة غير عادلة أن يتوجهوا إليهم للمشورة السرية .

الانضباط دون توقيع عقوبات Discipline without Punishment : لنظام الانضباط التقليدي جانبان سلبيان محتملان . (أولاً) ، لا يحب أحد أن يُعاقب . (ثانياً) يترتب على العقاب التزام قصير المدى ، لكنه ليس ذلك النوع من التعاون طويل المدى الذي غالباً ما يفضله أصحاب الأعمال .

يهدف الانضباط بدون توقيع عقاب أوالانضباط اللا عقابي إلى اجتناب تلك السلبيات . يحدث ذلك من خلال الحصول على موافقة الموظفين على القواعد ومن خلال تخفيف الطبيعة العقابية للانضباط في حد ذاتها . وسنعرض فيما يلي الأمور التي يحدث بها ذلك الأمر .

1- توجيه مذكرة شفهية : الهدف من ذلك هو جعل الموظف يوافق على اجتناب المخالفات المستقبلية .
2- عند حدوث حادثة أخرى خلال ستة أسابيع ، يتم إصدار مذكرة كتابية رسمية ويتم وضع نسخة منها في الملف الشخصي للموظف . بالإضافة إلى ذلك ، يتم عقد مناقشة سرية ثانية مع الموظف ، ولكن مرة أخرى بدون توجيه أية تهديدات .
3- منح «إجازة اتخاذ القرار» ليوم واحد مدفوعة الأجر : إذا حدثت حادثة أخرى في الأسابيع الستة التالية أو ما يقرب من ذلك ، أبلغ الموظف عما إذا كانت الوظيفة مناسبة له وعما إذا كان سيرغب في الخضوع لقواعد الشركة . عندما يعود الموظف للعمل في اليوم التالي ، يقابلك ويبلغك بقراره وعما إذا كان سيتبع القواعد أم لا .
4- إذا لم يحدث المزيد من الحوادث في العام التالي أو ما يقرب من ذلك ، قم بمحو التعليق المؤقت من العمل ليوم واحد من ملف الموظف . أما إذا تكرر السلوك ، تصبح الخطوة التالية هي الصرف من الخدمة .

يتم تطبيق تلك العملية تحت الظروف الاستثنائية . حيث قد يصبح السلوك الإجرامي أو التشاجر داخل العمل سبباً رئيساً للفصل المباشر من العمل ، على سبيل المثال . أما إذا حدثت أحداث عديدة على فترات زمنية متقاربة ، يستطيع المشرف التغاضي عن الخطوة 2 - التحذير الكتابي .

خصوصية الموظف : Employee Privacy

في نظر الكثيرين ، يعتبر التعدي على خصوصياتهم أمراً لا هو أخلاقي ، ولا هو عادل . وتتمثل الأنواع الأربعة الأساسية لانتهاكات خصوصية الموظف ، التي تحددها المحاكم في ، التطفل (مراقبة الغرف المغلقة ودورات المياه) ، ونشر الأمور الشخصية ، والإفصاح عن السجلات الطبية ، واستغلال اسم أو شكل أحد الموظفين لأغراض تجارية . وتحدث مراجعات الخلفية ، ومراقبة السلوك ، وأسلوب الحياة خارج العمل ، واختبار المخدرات ، وعمليات تفتيش مكان العمل ، ومراقبة أنشطة مكان العمل معظم انتهاكات الخصوصية . وسنتفحص عن قرب عملية مراقبة الموظفين .

مراقبة الموظفين Employee Monitoring : تجاوزت عملية المراقبة في وقتنا الحاضر الأساليب القديمة مثل التصنت عبر خطوط الهاتف أو مراقبة الموظفين عبر الڤيديو . وتعتبر البيولوچيا الإحصائية - استخدام السمات البدنية مثل البصمات أو فحوص قزحية العين لتحديد الهوية - أحد الأمثلة . ففي ظل تكنولوچيا البصمات ، يمرر المستخدم نموذجياً أصبعه عبر جهاز قراءة بصري أو بالضغط على رقاقة إلكترونية computer chip . ويستخدم مستشفى Bronx Lebanon بنيويورك أجهزة الفحص البيولوچية الإحصائية على سبيل المثال للتأكد من أن من يوقع في الساعة الميقاتية صباحاً هو الموظف ذاته . يعتبر فحص قزحية العين هي الأداة المرخص بها والأكثر دقة .

تستخدم بعض المنظمات مثل هيئة الملاحة الفيدرالية تلك الأداة لمراقبة دخول الموظفين على نظم شبكة معلوماتها .

أصبحت مراقبة الموقع أمراً حتمياً . وكما يشير اسمها ، تتضمن تلك العملية فحص مكان وحركة الموظفين . يستخدم أصحاب الأعمال والذين يتراوحون ما بين منظمات خدمة الطرود البريدية إلى مدينة أوكلاند وكاليفورنيا ، وحدات GPS لمراقبة سائقي الشاحنات وعمال النظافة في كل مكان . ولقد أوجب أحد القوانين الفيدرالية ضرورة أن تكون هناك في كل الهواتف الخلوية الجديدة إمكانيات الـ PS بحلول 31 ديسمبر 2005 ، ولذلك قد يوسع من استخدام أصحاب الأعمال لتلك الإمكانيات . وبالمثل ، سوف تساهم التقنيات من نوعية الـ GPS في استخدام أوسع لعملية مراقبة الموقع .

ولقد انتشرت عملية مراقبة الموظفين . ووجدت دراسة مسحية أن ثلثي الشركات تراقب نشاط البريد الإلكتروني ، وتراقب ثلاثة أرباع تلك الشركات عملية استخدام الموظفين لشبكة الإنترنت ، كما يراقب 40% منها الهواتف الخلوية . يقول أصحاب الأعمال إنهم يقومون بذلك كثيراً لتحسين الإنتاجية ، وحماية أنفسهم من فيروسات الحاسب الآلي ، ومن عملية تسريب المعلومات السرية ، وحالات العنف . علاوة على ذلك ، قد يقوم الموظفون الذين يستخدمون حاسبات الشركة بأمور أخرى مثل تبادل وتحميل الموسيقى ، مما قد يوقع أصحاب الأعمال في أنشطة غير قانونية - وهذا يمثل سبباً آخر لتوضيح ما ينبغي وما لا ينبغي على الموظفين استخدام الحاسبات الآلية للشركة من أجله . ففي إحدى الحالات ، تعرض صاحب عمل بينوچيرسي للمساءلة القانونية عندما استخدم أحد موظفيه حاسب الشركة الآلي في العمل لنشر صور التحرش الجنسي بالأطفال Child Pornography . (لقد نبه شخص ما صاحب العمل مسبقاً لذلك النشاط المشبوه ، إلا أن صاحب العمل لم يتخذ أي إجراء) .

عندما لاحظت شركة Turner لنظام الإذاعة تزاحم الموظفين في مكتبها لـ CNN بلندن على العمل

لوقت إضافي ، قامت بتركيب برنامج إلكتروني لمراقبة كل صفحة إلكترونية يستخدمها العاملون . وكما يقول اختصاصي شبكة الأمن بالشركة «إذا ما لاحظنا أن الناس تتصفح مواقع الشبكة الإلكترونية طوال اليوم ، فلن يتم دفع أجور مقابل الوقت الإضافي» .

القيود Restrictions : هناك قيدان أساسيان على عملية مراقبة مكان العمل هما : قانون خصوصية الاتصالات الإلكترونية The Electronic Communication Privacy Act (ECPA) ، وإجراءات القانون العام للحماية ضد التعدي على خصوصية الفرد . وقانون (ECPA) هو قانون فيدرالي يهدف إلى المساعدة على فرض قيود ومراقبة الاتصالات الشفهية والسلكية . إلا أنه يتضمن استثناءين يتيح «استثناء غرض النشاط» لأصحاب الأعمال مراقبة الاتصالات إذا تمكنوا من إظهار سبب قانوني يتعلق بالنشاط للقيام بذلك العمل ، كما يسمح الاستثناء الآخر «استثناء الموافقة» لأصحاب الأعمال مراقبة الاتصالات إذا حصلوا على موافقة أو قبول الموظفين لذلك العمل .

أعلم أن هاتفي واتصالاتي عبر البريد الإلكتروني ستتم مراقبتها دورياً من قبل مشرفين بإدارة الشركة .
أتفهم أن الغرض من تلك المراقبة هو تحسين :

- جودة خدمة العميل المقدمة لحاملي السندات والعملاء المرتقبين .
- منتجي من المعرفة ومهارات تقديم العروض

التوقيع	التاريخ
اسم المطبوع	القسم

الشكل (14-8) عينة بيان الإقرار بالموافقة على المراقبة الهاتفية

الشرعية Legality : يعتبر التجسس الإلكتروني أمراً قانونياً - بشكل جزئي على الأقل . على سبيل المثال ، يتيح القانون الفيدرالي ، ومعظم قوانين الدولة لأصحاب الأعمال ، مراقبة المكالمات الهاتفية بشكل طبيعي فيما يتعلق بالعمل ، لكن لابد من توقف عملية التصنت بمجرد أن يتضح أن المكالمة محادثة شخصية وغير متعلقة بالعمل . كما يمكن أيضاً اعتراض خدمة البريد الإلكتروني لحماية حقوق الملكية لموفر خدمة البريد الإلكتروني . ومع ذلك ، ولأجل السلامة ، غالباً ما يصدر أصحاب الأعمال سياسات لاستخدام

خدمة البريد الإلكتروني والإنترنت . وتحذر تلك السياسات الموظفين من أن تلك النظم تُستخدم فقط لأغراض العمل . يحصل أصحاب الأعمال أيضاً على توقيع الموظفين على إقرارين بالموافقة على مراقبة البريد الإلكتروني والهاتف ، كما هو موضح في الشكل (14-8) .

إن إمكانية تعرض أصحاب الأعمال للمساءلة القانونية عن الأفعال غير القانونية التي يرتكبها موظفوهم عبر البريد الإلكتروني يعتبر أحد أسباب اهتمام المنظمة لوجود بيانات سياسية صريحة ومعتمدة . وعلى سبيل المثال ، يمكن لرسائل ترسل من قبل بعض المشرفين تحتوي على تلميحات جنسية أو تشويه للسمعة أن تدين أصحاب الأعمال على عدم اتخاذهم الإجراءات اللازمة لمنع سوء استخدام نظام البريد الإلكتروني .

وتقتضي المراقبة المصورة بالفيديو لمكان العمل مزيداً من الحرص القانوني . على سبيل المثال – وفيما يتعلق بمراقبة البريد الإلكتروني في إحدى الحالات ، حكمت محكمة الاستئناف الأمريكية في الجولة الأولى أن المراقبة المستمرة بالفيديو للموظفين في أحد المكاتب من قبل صاحب العمل لم تشكل انتهاكاً غير دستوري للخصوصية . لكن كان يتحتم على صاحب شركة Boston دفع ما يزيد على 200,000 دولار لخمسة من العاملين تم تصويرهم بالفيديو سراً في غرفة مغلقة لأحد الموظفين بعد تقدمهم بشكوى .

خامساً : إدراج أربعة عوامل مهمة على الأقل لإدارة عمليات الفصل من الخدمة بفاعلية

إدارة عملية الفصل من الخدمة : MANAGING DISMISSALS

يعتبر الفصل من الخدمة الإجراء الانضباطي الأقسى الذي يمكن أن يتخذه صاحب العمل . نظراً لذلك فهو يقتضي عناية خاصة . فينبغي أن يكون هناك سبب كاف للفصل ، ودائماً يحدث الفصل من الخدمة بعد أن يكون قد تم استنفاد كل الخطوات المناسبة للإصلاح ، أو الفشل في إنقاذ الموظف . ومع ذلك ، فهناك أوقات سيصبح الفصل فيها من الخدمة أمراً حتمياً بلا شك ، ربما مرة واحدة .

إن أفضل طريقة للتعامل مع قرار الفصل من الخدمة هو تنحيته جانباً في المقام الأول . يبدأ عادة العديد من عمليات الفصل من الخدمة بقرارات تعيين سيئة . إن استخدام ممارسات وعمليات انتقاء فعالة للموظفين تتضمن اختبارات التقييم ، عمليات الفحص ، المرجعية والخلفية للمرشح ، واختبارات تعاطي المخدرات ، وتوصيفات وظيفية محددة يمكن بوضوح أن يخفض الحاجة للكثير من عمليات الفصل من الخدمة .

إنهاء خدمة الموظف وفقاً لإرادة صاحب العمل والصرف الجائر من الخدمة
Termination at Will and Wrongful Discharge

على مدار أكثر من 100 سنة ، كان إنهاء الخدمة تبعاً لإرادة صاحب العمل القاعدة الشائعة ذات الصلة

بالفصل من الخدمة في الولايات المتحدة . تعني إنهاء الخدمة تبعاً لإرادة صاحب العمل خاصة في حالة عدم وجود عقد يحق لصاحب العمل أو الموظف إنهاء علاقة العمل بناء على رغبة أى منهما . يمكن للموظف أن يستقيل لأى سبب وفقاً لرغبته ، وكذلك يمكن لصاحب العمل أن يفصل الموظف لأى سبب تبعاً لإرادته .

وفي الوقت الحاضر ، مع ذلك ، يتوجه الموظفون المفصولون بقضاياهم إلى المحكمة بشكل متزايد ، ويكتشف الكثير من أصحاب الأعمال أنه لم يعد يمتلكون الحق الكامل في الصرف من الخدمة . بدلاً من ذلك ، يُحدد قانون فرص العمل المتكافئة EEO وقوانين أخرى وأحكام القضاء بشكل كبير ، أن من حقوق الإدارة فصل الموظفين . على سبيل المثال ، يمكن أن يحدث فصل واحد من "Whistleblower" بعضاً من الاستثناءات في «السياسة العامة» للفصل من الخدمة وفقاً لإرادة صاحب العمل . أو قد تتضمن فقرة في كتيب الموظف اتفاقاً تعاقدياً على الإبقاء على الموظف في وظيفته .

الصرف الجائر من الخدمة Wrongful Discharge : يشير الصرف الجائر من الخدمة إلى الفصل الذي ينتهك القانون ، أو يفشل في الالتزام بالترتيبات التعاقدية الصريحة أو الضمنية من جانب صاحب العمل - على سبيل المثال بما يتعلق بنماذج التقدم للوظيفة أو كتيبات الموظف .

ولقد أحدثت ثلاثة إجراءات أساسية للحماية ضد الصرف الجائر من الخدمة تآكلاً في مبدأ إنهاء الخدمة وفقاً لإرادة صاحب العمل وهي : الاستثناءات التشريعية ، استثناءات القانون العام ، واستثناءات السياسة العامة .

أولاً- فيما يتعلق بالاستثناءات التشريعية : تحظر قوانين التكافؤ في الفرص الوظيفية ، وقانون ومكان العمل على المستوى الفيدرالي والولاية أنواعاً معينة من عمليات الفصل من الخدمة . على سبيل المثال ، يمنع البند السابع لقانون الحقوق المدنية عام 1964 فصل الموظفين من الخدمة بسبب العرق أو اللون أو الدين أو الجنس أو الأصل .

كما يحظر قانون التمييز في التوظيف على أساس السن ، التمييز ضد الأفراد الذين تصل سنهم إلى أربعين عاماً أو أكثر . ويمنح قانون الإجازة الأسرية والمرضية الموظفين ما يقرب من 12 أسبوعاً إجازة مكفولة مدفوعة الأجر لأسباب مثل الظروف الصحية الخطيرة . تمنع قوانين السلامة المهنية فصل الموظفين عند الإبلاغ عن ظروف خطيرة في مكان العمل .

ثانياً- هناك استثناءات القانون العام : فعلى سبيل المثال ، أقرت بعض محاكم الدولة بمفهوم العقود الضمنية في عملية التوظيف . لذلك قد تقرر إحدى المحاكم أن بند الوعد بإنهاء الخدمة «لمجرد سبب واحد» فقط في دليل الموظف ربما يحدث استثناء في قاعدة الفصل وفقاً لإرادة صاحب العمل وبالمثل ، يمكن أن يكوِّن صاحب عمل «انطباعاً بتوظيف آمن من خلال دمج سياسات انضباطية متصاعدة في كتيباته أو في

سلسلة من الإجراءات التي سيتم القيام بها قبل اتخاذ قرارات وظيفية معاكسة» . تعتبر حالات التعرض للضرر العمدي وغير العمدي احتياطات للحماية معترف بها من قبل المحاكم . أحد هذه الاحتياطات يكون ضد الضرر العمدي للاضطراب العاطفي . هنا ربما تدين إحدى محاكم الولايات تصرفات صاحب العمل تجاه موظف بكونها مبالغ فيها وعنيفة لدرجة أنها تسقط قرار الصرف من الخدمة .

وفي النهاية ، في ضوء استثناء السياسة العامة ، أقرت المحكمة بعدم شرعية قرار الفصل من الخدمة عندما استند إلى انتهاك صريح وقوي للسياسة العامة (مثل قيام صاحب العمل بفصل الموظف لرفضه انتهاك القانون) .

أسباب ودوافع الفصل من الخدمة : Grounds for Dismissal

هناك أربعة أسس للفصل من الخدمة : الأداء غير المرضي ، سوء السلوك ، نقص المؤهلات للوظيفة ، والمتطلبات المتغيرة (أو حذف أو إلغاء) الوظيفة . **وسنناقش كل منها فيما يلي** :

- **الأداء غير المرضي Unsatisfactory performance** : يعني الفشل المستمر في أداء الواجبات المطلوبة أو الوفاء بالمعايير الوظيفية الموضوعة . وتتضمن بعض الأسباب المحددة على التغيب المفرط عن العمل ، التأخير عن مواعيد العمل ، أو الفشل المستمر في تلبية متطلبات وظيفية عادية ، أو وجود اتجاه مضاد قبل الشركة أو المشرف أو الزملاء من الموظفين .
- **أما سوء السلوك Misconduct** : هو انتهاك متعمد لقواعد صاحب العمل ، وربما يتضمن السرقة والسلوك المشين ، والتمرد ، ويناقش الملمح أو المقالة بعنوان «اعرف قانون التوظيف لديك» مثالاً متطرفاً- سوء السلوك الجسيم .
- **نقص المؤهلات للوظيفة Insubordination** : يعبر عن عدم قدرة موظف ما عن القيام بالعمل المحدد ، على الرغم من اجتهاده . ونظراً لأن الموظف يحاول القيام بأعباء الوظيفة ، يصبح من المنطقي أن يفعل صاحب العمل ما في استطاعته لإنقاذ هذا الموظف - ربما من خلال تعيين ذلك الفرد في وظيفة أخرى أو إعادة تدريبه .
- **متطلبات الوظيفة المتغيرة** : تشير إلى عدم قدرة الموظف على أداء مهام وظيفته بعد تغيير صاحب العمل لطبيعة الوظيفة . ومرة أخرى ، ربما يجد ويكدح الموظف ، لذلك من المنطقي أيضاً أن يتم الإبقاء على هذا الشخص أو نقله إذا ما أمكن ذلك .

العصيان Insubordination : العصيان هو شكل من أشكال سوء السلوك ، وأساساً يشير لعدم الطاعة أو التمرد . بينما تبدو أمور مثل السرقة والتأخير المزمن ، وجودة العمل الفقيرة أسباباً يسهل فهمها لعمليات

الفصل من الخدمة ، إلا أنه يكون من الأصعب ترجمة العصيان أحياناً لكلمات . ومع ذلك ، فإن بعض الأفعال تعتبر عادة تصرفات متمردة بوضوح . وتتضمن على سبيل المثال :

1- التجاهل أو الاستخفاف المباشر لسلطة الرئيس .
2- العصيان المباشر أو رفض الامتثال لأوامر الرئيس ، خاصة أمام الآخرين .
3- التحدي المتعمد لسياسات وقوانين ولوائح وإجراءات الشركة الواضحة .
4- الانتقاد العلني لرئيس العمل .
5- التجاهل الصارخ للتعليمات المنطقية .
6- الإظهار المزري لعدم الاحترام ، الإدلاء بتعليقات وقحة ، على سبيل المثال ، وتصوير تلك المشاعر بالألفاظ أثناء العمل .
7- تجاهل سلسلة القيادة ، من خلال الذهاب المتكرر بالشكاوى والمقترحات للمشرف أو المناورات السياسية .
8 - الاشتراك في أو قيادة محاولة ما للتقليل من قدر أو إزاحة السلطة من رئيس العمل .

اعرف قانون التوظيف لديك : قائمة فحص سوء السلوك الجسيم:	Know Your Employment Low Gross Misconduct Checklist

هناك حالات أو مواقف يصبح فيها سلوك الموظف شنيعاً ، بحيث يوصف بأنه «سوء السلوك الجسيم» يقوم أصحاب الأعمال الذين يفصلون الموظفين لسوء السلوك الجسيم بذلك على نحو متكرر بدون اللجوء لخطوات التحذير المعتادة ويميلون إلى أن يكونوا أقل مرونة فيما يتعلق بالسماح لهؤلاء الموظفين للعودة للعمل . بالإضافة لذلك ، لا يلزم قانون COBRA صاحب العمل بتقديم المزايا الإضافية المعتادة المستمرة لـ COBRA لهؤلاء الموظفين .

لم يوضح الكونجرس ما يعنيه «سوء السلوك الجسيم» عند تدوينه في قانون COBRA وفي ظل هذا الغموض ، ستميل المحاكم نحو إصدار أحكام في صالح الموظف . ومع ذلك ،

تقدم قائمة الفحص التالية لسوء السلوك الجسيم فكرة عما يتضمنه سوء السلوك الجسيم . (كلما زادت الإجابة «بنعم» ازداد اعتبار ذلك سوء سلوك جسيم) .

- هل تعرض أحد للضرر البدني؟ ما درجة سوء هذا الضرر؟
- هل انتهك الموظف نفس القاعدة مرات عديدة من قبل؟
- هل أدرك الموظف خطورة تصرفاته؟
- هل سيحرم هذا الموظف من المزايا الإضافية للبطالة بناء على ذلك التصرف؟
- هل أضر هذا السلوك بشكل خطير نشاط صاحب العمل؟
- هل عمت الفوضى العمل بشكل شديد؟

- هل تأثر موظفون آخرون تأثراً شديداً؟
- هل تعرض صاحب العمل لدعاية سيئة قد تضر بعمله بشكل جسيم؟
- هل دُمرت سمعة صاحب العمل بشدة؟
- هل سوف يفقد صاحب العمل نشاط عمل كبير ، أو سيعاني من ضرر اقتصادي بسبب سوء السلوك؟
- هل سيدفع صاحب العمل غرامة شديدة بسبب سوء السلوك؟
- هل فقد صاحب العمل رخصة عمله بسبب سوء سلوك هذا الموظف؟
- هل تعرض صاحب العمل لضرر بالفعل؟
- هل سوف يفقد الموظف أى رخصة مطلوبة للعمل لدى صاحب العمل (مثل رخصة القيادة)؟
- هل تم التورط في نشاط إجرامي ؟
- هل مثل ذلك جناية؟
- هل يسبب ضرراً لشخص ما؟
- هل تم انتهاك أى قانون أمني ؟
- هل تم انتهاك أي قانون مدني ؟
- هل تم هذا التصرف عمداً؟
- هل حدث هذا السلوك أثناء العمل؟
- هل السياسة التي تم انتهاكها معروفة جيداً لدى الموظفين؟
- هل يبرر السلوك إنهاء فورياً من الخدمة؟
- هل فصل صاحب العمل على الفور من قبل موظفين آخرين سلكوا سلوكاً مماثلاً؟
- هل أتيحت الفرصة أمام الموظف لشرح السلوك قبل تصنيفه كسلوك سئ جسيم؟

العدالة أو النزاهة عند الفصل Fairness in Dismissals : ليست قرارات الفصل من الخدمة محببة على الإطلاق ، لكن هناك أشياء عديدة يمكن أن تقوم بها للتأكد من رؤية الموظف للفصل من الخدمة على أنه أمر عادل :

أولاً : وجدت إحدى الدراسات أن الأفراد الذين أشاروا إلى أنه تم إطلاعهم على تفسيرات كاملة عن سبب وكيفية اتخاذ قرارات إنهاء الخدمة كانوا من المرجح أكثر إدراكاً وفهماً لقرارات تسريحهم من العمل على أنها عادلة ، ومصدقين على قرارات المنظمة بإنهاء خدماتهم ، كما ذكر أنهم لم يرغبوا في مقاضاة صاحب العمل السابق .

ثانياً : كما أن وضع إجراء رسمي متعدد الخطوات (بما فيه التحذير) ، وكذلك عملية تقديم تظلم ، محايدة يعزز أيضاً من العدالة والنزاهة .

ثالثاً :إن تحديد المسئول عن اتخاذ قرار الفصل بالفعل يعتبر أمراً مهماً . فقد اعتبر موظفون في إحدى الدراسات الذين قام مديرهم بإبلاغهم بقرار التسريح الوشيك من العمل ، بأن قرار الفصل كان

أكثر عدلاً بالمقارنة بهؤلاء الذين تلقوا ذلك الخبر - على سبيل المثال من مدير الموارد البشرية (أثرت جودة العلاقة بين المدير والموظف فيما قبل عملية التسريح من هذا العمل بالفعل على تفضيل أو عدم تفضيل تلقي الموظف للخبر من مديره) . وبناء على ذلك ، لابد من تناول الممارسة الشائعة لتعامل قسم الموارد البشرية مع مثل تلك الإخطارات بالفصل بالبحث والتمحيص .

فقد انتهجت شركة Amazon.com بما شعر به البعض بأنه منهج أقل دبلوماسية لفصل بعض الموظفين من الخدمة في منطقة Seattle . فقد عقدت الشركة اجتماعاً داخلياً مع الموظفين ذاتهم لإعلانهم بنية الشركة خفض حجمها ، لكن الموظفين العاملين عن بُعد غير القادرين على الحضور تلقوا تلك الأنباء من خلال البريد الإلكتروني بمجرد عقد الاجتماع .

تدابير الأمن Security Measures : إن وسيلة التدابير الأمنية عند حدوث عمليات الفصل من الخدمة تقتضي من الحس العام استخدام قائمة فحص لضمان إعادة الموظفين المفصولين لكل المفاتيح وممتلكات الشركة ، وغالباً ما يتم اصطحاب الموظفين المفصولين خارج مكاتبهم وخارج المبنى . ينبغي على صاحب العمل أن يلغي كلمات المرور السرية والحسابات الإلكترونية للموظفين السابقين ، وسد الثغرات التي قد تتيح لموظف سابق استغلال حساب مستخدم آخر للدخول غير الشرعي ، ووضع قواعد رسمية لإعارة أجهزة الحاسبات الآلية المحمولة والأدوات اليدوية handhelds الخاصة بالشركة . وكما يقول أحد مسئولي التقنية «تتراوح تلك الإجراءات بساطة ما بين إعاقة إمكانية الدخول على الحسابات وتغيير كلمات المرور ، إلى إعادة إعداد شبكة العمل وتغيير عناوين بروتوكولات الإنترنت IP ، وإجراءات الدخول عن بُعد والأرقام الهاتفية» : وعندها تقوم شركة Verizon بإنهاء خدمة موظف ، يضطلع المشرف المباشر بمسئولية التأكد من إلغاء كل امتيازات الدخول ، وكذلك جميع الحسابات ، حيث تقوم المجموعة الأمنية بالشركة بعد ذلك بالمراجعة للتأكد من اتباع المدير للإجراءات المطلوبة .

تجنب الدعاوى القضائية بسبب الفصل الجائر من الخدمة:

Avoiding Wrongful Discharge Suits

كما ذكر سابقاً ، يحدث الفصل الجائر من الخدمة عندما لا يتوافق فصل الموظف من الخدمة مع مواد القانون أو مع بنود التعاقد الصريحة أو الضمنية من قبل صاحب العمل . (ففي ادعاء استدلالي بسبب الفصل من الخدمة ، يدعي المدعي أنه ترك العمل ، حيث لم يكن أمامه خيار آخر نظراً لأن صاحب العمل جعل الموقف في العمل غير محتمل للغاية) .

يتطلب تجنب الدعاوى القضائية بسبب الفصل غير الشرعي من الخدمة أسلوباً ثنائياً . **أولاً** : وضع سياسات للتوظيف ، خاصة إجراءات للفصل في الشكوى أو النزاع (مثل التي تم عرضها في هذا الفصل)

تُشعر الموظفين بالمعاملة العادلة . تتزايد احتمالات سعي الأفراد الذين يتم فصلهم من الخدمة أو الذين أنهيت خدمتهم ، وهم يشعرون بالارتباك أو المعاملة الظالمة للاحتكام إلى المحكمة . وفي هذا الصدد ، يمكن أن يستخدم أصحاب الأعمال مكافأة ترك الخدمة للتخفيف من قسوة عملية الفصل . يلخص الشكل (14-9) سياسات نموذجية لمكافأة ترك الخدمة في مجالات التصنيع والخدمة . وليس هناك سبيل لجعل عملية إنهاء الخدمة أمراً محبباً ، لكن الخطوة الأولى للحماية هي التعامل معه بنزاهة وعدالة .

ثانياً : مراجعة وتنقيح كل السياسات المتعلقة بالتوظيف وكذلك الإجراءات والوثائق . مع الاهتمام بشكل أكبر لوضع وصياغة كتيب الموظف . ينبغي أن يشتمل ذلك الكتيب على نموذج إقرار كالموضح بالشكل (14-10) وهذا يجعل الأمر واضحاً بأن مادة الكتيب لا تمثل عقداً .

- **الموظف غير المعفي** : راتب أسبوع كل عام بحد أدنى أربعة أسابيع وحد أقصى شهرين .
- **الموظف المعفي الذي يبلغ راتبه 90.000 دولار** : راتب أسبوعين سنوياً بحد أدنى شهرين وحد أقصى ستة شهور .
- **الموظف المعفي الذي يزيد راتبه عن 90.000 دولار انتهاء عند مستوى مدير أو مستوى الشخصية المهمة** : راتب من أسبوعين إلى ثلاثة سنوياً بحد أدنى ثلاثة شهور وحد أقصى تسعة شهور .
- **مدير أو شخصية مهمة انتهاء بالمسئول التنفيذي بالشركة** : راتب ثلاثة أسابيع سنوياً بحد أدنى أربعة شهور وحد أقصى عام .
- **المسئول التنفيذي** : يتم تغطيته عادة بعقد توظيف أو تغيير في التدابير في الاحتياط للرقابة ويمكن أن يستمر طيلة الوقت على مدار راتب عام حتى ثلاثة أو أربعة أعوام ، مع إمكانية استمرار تقديم مزايا أخرى .

الشكل (14-9) بيان بمكافآت نموذجية لترك الخدمة Typical Severance Pay

استمارة الإقرار بكتيب الموظف في شركة TJP

يتم منح هذا الكتيب الخاص بالموظف لـ ______________________

في (يوم) ______________________

عن طريق ____________ المنصب ____________

التاريخ الفعلي لبدء الموظف للعمل ______________________

فترة تقاضي الموظف للراتب ______________________

ساعات وأسابيع العمل للموظف ______________________

مرحباً بك في شركة TJP . أدناه قائمة بمزاياك الإضافية مع تواريخها الفعلية :

الميزة الإضافية :

الدخول للمستشفى	تاريخ التفعيل
التقاعد ____	____
الإجازة ____	____
إجازة مرضية ____	____
عطلات ____	____
أيام شخصية ____	____
وفاة أحد أفراد الأسرة ____	____
التعويض المالي للعاملين ____	____
الضمان الاجتماعي ____	____
سيتم إجراء أول عملية تقييم لأدائك في ____	____

أدرك أن كتيب الموظف الخاص بي هو لأغراض معلوماتية فقط ، وأنه يتوجب عليّ الاطلاع والرجوع لذلك الكتيب للحصول على مزيد من المعلومات الخاصة بقواعد العمل وسياسات الشركة . ربما تعدل شركة TJP أو تلغي أو تعلق أو تنهي أى من السياسات أو جميعها أو القواعد أو الإجراءات أو المزايا الإضافية في أي وقت بدون إشعار مسبق لموظفي الشركة هل يشكل هذا الكتيب وبنوده عقداً بين TJP inc وموظفيها . لا يؤثر هذا الكتيب وبنوده بأى شكل من الأشكال على علاقة التوظيف وفقاً لإرادة الإدارة بين TJP inc وموظفيها .

توقيع الموظف

التاريخ

الشكل (14-10) كتيب الموظف بشركة TJP ونموذج بإقرار TJP. inc

عندما تكون صاحب القرار : *When You're on your Own*

تفادي الدعاوى القضائية بسبب الفصل الجائر من الخدمة: *Avoiding Wrongful Discharge Suits*

لتخفيض التعرض للدعاوى القضائية بسبب الفصل الجائر من الخدمة ، يستطيع المدير طرح الأسئلة التالية :

1- هل عملية توظيف الموظف مغطاة بأى نوع من الاتفاقيات المكتوبة ، بما في ذلك اتفاقية المساواة الجماعية؟

2- هل تم تقديم عروض تصويرية مكتوبة أو شفهية كصياغة عقد؟

3- هل من المحتمل أن تقدم شكوى تشوه السمعة؟

4- هل هناك إمكانية للادعاء بالتعرض للتمييز؟

5- هل هناك صلة بالتعويض المالي للعاملين ؟

6- هل تم الإبلاغ والتعزيز لقواعد ولوائح منطقية خاصة بالشركة؟

7- هل مُنح الموظف فرصة لشرح أى انتهاك من قبله للقواعد أو لتصحيح أدائه الفقير؟

8- هل تم دفع جميع المبالغ المالية خلال 24 ساعة بعد عملية الفصل؟

9- هل تم توجيه النصح للموظف بحقوقه في ظل قانون COBRA؟

10- هل تم توجيه النصح للموظف بما سيكتبه صاحب العمل الحالي لصاحب عمل مرتقب كاستجابة لاستعلام مرجعي؟

إن هناك خطوات أخرى يمكن لأصحاب العمل اتخاذها لتفادي تلك الدعاوى القضائية ، تشتمل على الآتي :

- الحصول على توقيع المتقدمين للوظائف على نموذج طلب الوظيفة . التأكد من احتواء ذلك النموذج على عبارة واضحة تشير إلى أن التوظيف ليس لفترة ثابتة ، وأن صاحب العمل يستطيع إنهاء الخدمة في أى وقت . ينبغي أن يبلغ المتقدمين للوظيفة أيضاً بأن لا يمكنه أن يغير أى بيان مذكور في نموذج طلب الوظيفة .
- مراجعة دليل موظفيك للعثور على ، وإلغاء الفقرات التي قد تضر بدفاعك في حالة وجود دعوى فصل جائر من الخدمة . على سبيل المثال ، إلغاء أى إشارة لأمور مثل «يمكن إنهاء خدمة الموظفين في حالة واحدة فقط» . (ما لم تعنى ذلك بالفعل) .
- وضع قواعد مكتوبة واضحة تُدرج الاختراقات التي ربما تقتضي عملية انضباطية أو الفصل من الخدمة ، ثم اتباع تلك القواعد .
- إذا ما تم كسر قاعدة ، دع القصة من جانب العامل يتم سردها أمام شهود ، ومن المفضل الحصول على التوقيع على حكايته .
- تقييم الموظفين كتابياً مرة على الأقل سنوياً وإذا ما أظهر موظف دليلاً على عدم الكفاءة قم بتحذير ذلك الموظف ، وامنحه الفرصة لتحسين أدائه .
- الاحتفاظ والعناية بسجلات سرية بكل التصرفات مثل تقييمات الموظف ، والتحذيرات أو الإنذارات أو المذكرات التي توضح كيف ينبغي إنجاز التحسين في الأداء وهكذا .

تقدم مقالة «عندما تكون صاحب القرار» بعض المقترحات المحددة التي يمكن للمشرفين اتباعها .

المسئولية القانونية الشخصية للعملية الإشرافية:

Personal Supervisory Liability

أحياناً تحمِّل المحاكم المديرين شخصياً المسئولية القانونية عن إجراءاتهم الإشرافية ، خاصة ما يتعلق بإجراءات يعطيها قانون معايير العمل العادلة ، وقانون الإجازة الأسرية والمرضية . يُعرِّف القانون الأول صاحب العمل بأنه «أي شخص يتصرف بشكل مباشرة أو على نحو غير مباشر لمصلحة صاحب عمل فيما يتعلق بأي موظف» هذا يمكن أن يعني المشرف على الفرد .

هناك طرق عديدة لتفادي المساءلة القانونية الشخصية . ينبغي أن يصبح المديرون على دراية كاملة بالتشريعات المطبقة على المستوى الفيدرالي ، وعلى مستوى الولاية ، والمستوى المحلي ، وكيفية الالتزام بمتطلباتها . وعليه ، **ينبغي اتباع سياسات وإجراءات الشركة** (حيث قد يبادر موظف بتقديم ادعاء ضد مشرف بعينه يزعم فيه عدم اتباعه لسياسات وإجراءات الشركة) . يتمثل جوهر العديد من الاتهامات في تعرض المدعي لمعاملة مختلفة عن الآخرين ، لذلك فإن **التطبيق المتواصل** للقاعدة أو اللائحة يعتبر أمراً مهماً . كما ينبغي إدارة العملية الانضباطية بطريقة لا تزيد من الضرر العاطفي الواقع على الموظف (مثل فصله من الخدمة في منتصف اليوم ، حيث لابد أن يجمع كل ما يخص أمام زملائه ويغادر المكتب) . سوف يحاول معظم الموظفين عرض القضية من جانبهم ، كما أن السماح لهم بذلك يمكن أن يوفر للموظف بعض الرضا ، **كما يجب عدم التصرف أثناء الغضب** ، طالما ذلك يقلل من أى مظهر من مظاهر الموضوعية . أخيراً **يتم اللجوء لقسم الموارد البشرية** طلباً للنصيحة بشأن كيفية التعامل مع الأمور الانضباطية الصعبة .

بينما يحاول بعض المديرين تجنب المجادلات أو جرح مشاعر الموظف الذي تم إنهاء خدمته ، فإن عدم الأمانة يمكن أن تؤدي لنتائج عكسية . يشير قرار المحكمة العليا الأمريكية إلى أنه في حالات معينة يحق للموظف الذي يوضح ببساطة أن السبب المذكور من قبل صاحب العمل عن سبب فصله إنما هو إلا كذبة ، أن يقوم بتحويل القضية إلى هيئة المحلفين .

مقابلة إنهاء الخدمة : The Termination Interview

يعد فصل موظف من الخدمة أحد أكثر المهام الصعبة التي يواجهها المدير في العمل . ففي غضون فترة تصل لخمسة أعوام ، أجرى الأطباء مقابلات شخصية مع 791 فردا عاملاً ، كانوا يعانون من أزمات قلبية لاكتشاف الأسباب وراء ذلك ، ولقد استنتج الباحثون أن التوتر والضغط المصاحب لعملية فصل أحدهم من الخدمة قد ضاعف من هم الخطر المعتاد للأزمة القلبية بالنسبة للفرد الذي يتخذ قرار الفصل ، خلال الأسبوع الذي يلي عملية الفصل . بالإضافة لذلك ، ربما يظل الموظف الذي تم فصله على غير قناعة

بالأمر ، وقد يتصرف بعدوانية ، حتى لو كان قد تم توجيه الإنذار إليه عدة مرات قبل ذلك . وفيما يلي نعرض مجموعة من الإرشادات لمقابلة إنهاء الخدمة ذاتها :

1- **التخطيط بعناية للمقابلة** . طبقاً لما يذكره الخبراء في Hay Associates فإن ذلك يتضمن ما يلي :

- التأكد من التزام الموظف بالموعد المحدد للمقابلة .
- السماح بعشر دقائق كمدة كافية للمقابلة .
- استخدام مكان محايد لعقد المقابلة ، ليس مكتبك .
- الحصول على اتفاقيات الموظف ، وكذلك إعداد الإخطارات بالمقابلة مسبقاً .
- الحصول على أرقام هاتفية تأهباً للطوارئ الطبية أو الأمنية .

2- **الدخول في صلب الموضوع** : تجنب الحديث عن الجزئيات بمجرد دخول الموظف ، يجب منح الفرد دقيقة للشعور بالراحة ثم يتم إبلاغه بالقرار .

3- **وصف الموقف** : بإيجاز يجب شرح سبب فصل الفرد من الخدمة . فعلى سبيل المثال ، ينخفض الإنتاج في إدارة ذلك الفرد بنسبة 6% . وقد سبق الحديث معه حول تلك المشكلات مرات عديدة خلال الشهور الثلاثة السابقة ، ولم يقم الموظف باتباع الحلول بعد . إذاً لابد من إجراء تغيير . «التركيز على الموقف أكثر منه على الموظف وأوجه قصوره لما يجب التأكيد على أن القرار نهائي ولا رجعة فيه» .

4- **الإنصات** : بقدر الإمكان يتم الاستمرار في المقابلة لدقائق عديدة حتى يبدو أن الفرد يتحدث بحرية وهدوء معقول عن أسباب إنهاء خدمته ومجموعة الحزمة الداعمة (بما فيها مكافأة ترك الخدمة) .

5- **مراجعة كل عناصر حزمة مكافأة ترك الخدمة** : يجب وصف قيمة مكافأة ترك الخدمة النقدية والمزايا الإضافية إمكانية الوصول إلى مجموعة المكتب الداعمة access to office support people وكيف سيتم التعامل مع المرجعيات . ومع ذلك ، تحت أى ظروف لا ينبغي تضمين أى وعود أو مزايا إضافية خلاف تلك التي تتضمنها حزمة المزايا الداعمة .

6- **تحديد الخطوة التالية** : قد يصبح الموظف الذي انتهت خدمته غير محدد لوجهته القادمة أو غير متأكد بشأن ما يفعله بعد ذلك الفصل من الخدمة . لذا يجب أن يشرح له أين ينبغي أن يتوجه بعد إنهاء المقابلة . غالباً من الأفضل أن يكون هناك شخص يرافقه حتى يخرج الموظف من الشركة .

الاستشارة بشأن تعيين الموظف في وظيفة خارج مكان العمل الحالي Outplacement Counseling : يمكن تعريف تلك الاستشارة بأنها عملية نظامية من خلالها يتم تدريب وتقديم الاستشارة للفرد الذي انتهت خدمته بشأن آليات إجراء عملية تقييم ذاتي وتأمين وظيفة جديدة تتناسب مع حاجاته ، ومواهبه . وفي ضوء الاستخدام العام للمصطلح ، لا تتضمن تلك الاستشارة تحميل صاحب العمل مسئولية تعيين ذلك الفرد في وظيفة جديدة . بدلاً من ذلك ، هي عبارة عن خدمة استشارية تهدف لتقديم النصيحة للفرد ، والتعليمات ، ودليل واضح لمساعدته على صياغة أهداف مساره المهني والقيام بعملية بحث ناجحة عن وظيفة مناسبة له . لا تعتبر تلك الاستشارة بمثابة جزء من دعم الموظف الذي انتهت خدمته أو لجزء من مكافأة ترك الخدمة وغالباً ما تقدم من متخصصين من خارج الشركات نفسها .

تقوم شركات الاستشارة بما هو أكثر من نصح الموظفين الشاغرين من الوظائف ، فهي تساعد أيضاً أصحاب الأعمال في خطط الفصل من الخدمة . على سبيل المثال ، قبل إعلان الخفض في حجم الشركة ، ربما يصبح من المعقول العمل مع شركة استشارية لتحديد بعض الأمور مثل كيفية إذاعة الأخبار ، والتعامل مع ردود الفعل العاطفية للموظفين المفصولين ، بجانب المزايا الإضافية التي ينبغي تقديمها (بما في ذلك مكافأة ترك الخدمة وOutplacement واعتبارات فرص العمل المتكافئة) .

مقابلة الخروج من مكان العمل Exit Interview : يجري عديد من أصحاب الأعمال مقابلات الخروج من مكان العمل مع الموظفين الذين يغادرون الشركة لأى سبب . تلك المقابلات يجريها عادة إخصائي الموارد البشرية فقط قبل مغادرة الموظف لاستخلاص معلومات عن الوظيفة أو عن أمور ذات الصلة بهدف منح أصحاب العمل رؤى بشأن ما هو صحيح وما هو خاطئ في شركاتهم .

تتضمن أسئلة مقابلة مغادرة العمل : كيف تم توظيفك؟ لماذا التحقت بالشركة؟ هل تم تعريفك بطبيعة الوظيفة بأمانة وعلى نحو صحيح؟ هل تم تلبية توقعاتك؟ كيف بدت بيئة العمل بالنسبة لك؟ ماذا كان أسلوب مشرفك في الإدارة؟ ما الذي أحببته كثيراً أو قليلاً في الشركة؟ هل كانت هناك مجالات لمشكلات خاصة؟ لماذا قررت مغادرة الشركة وكيف تم التعامل مع رحيلك؟ يقدم الشكل (14-11) نموذجاً لهذا الغرض .

ويتمثل الافتراض بالطبع أن الموظف سيصبح صريحاً نظراً لمغادرته العمل . ومع ذلك ، تشير إحدى الدراسات إلى أن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مقابلات مغادرة العمل مثيرة للجدل . وجد الباحثون أنه عند الانفصال أن 38% من الموظفين المغادرين أشاروا بأصابع الاتهام للأجر والمزايا الإضافية ، كما اشتكى 4% من عملية الإشراف . ولكن بعد مرور 18 شهراً من ذلك التوقيت ، مع ذلك اشتكى 24% من عملية الإشراف ، و12% فقط من الراتب والمزايا الإضافية . لذلك قد يتطلب من المبحوثين الوصول للمشكلة الحقيقية أثناء مقابلة مغادرة العمل بعض من البحث المكثف . لكن حتى تلك المقابلات يمكن أن تصبح مفيدة . عندما قامت شركة الصليب الأزرق بولاية بنسلفانيا الشمالية الشرقية Blue Cross of Northeastern Pennsylvania بتسريح موظفين ، قال العديد من الموظفين في مقابلات مغادرة العمل «إنها

ليست مكاناً مستقراً للعمل» ولقد اتخذت الشركة خطوات لتصحيح هذا الإدراك الخاطئ في نظر هؤلاء المستمرين في العمل بالشركة .

التسريح المؤقت من العمل، وتخفيض حجم الشركة، وقانون إغلاق المصنع:

Layoffs, Downsizing, and the Plant Closing Law

تعتبر عمليات الانفصال التي لا علاقة لها بالعملية الانضباطية حقيقة في حياة الشركة . بالنسبة لصاحب العمل ، قد يتطلب انخفاض المبيعات أو الأرباح اتخاذ قرارات بتسريح العمال ، أو تخفيض حجم الشركة . يشير التسريح من العمل عموماً إلى انقطاع موظفين محددين عن العمل بشكل مؤقت ، مع توقع عودتهم مرة أخرى للعمل . أما تخفيض حجم الشركة فيشير لفصل جزء كبير نسبياً من الموظفين بشكل دائم ، في محاولة لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية . وبالمثل ، قد يستقيل أو يتقاعد أو يبحث بعض الموظفين عن وظائف أفضل .

قانون إغلاق المصنع The Plant Closing Law : حتى عام 1989 ، لم تكن هناك أي قوانين فيدرالية تتطلب ضرورة إخطار الموظفين عندما يقرر صاحب العمل غلق المصنع . ومع ذلك ، في هذا العام أصبح قانون إخطار العاملين بالتكيف وإعادة التدريب (المعروف بقانون إغلاق المصنع) قانوناً . يتطلب ذلك القانون من أصحاب العمل الذين يعمل لديهم مائة موظف أو أكثر ، أن يقوموا بإرسال إخطار قبل 60 يوماً من إغلاق المصنع ، أو البدء في التسريح المؤقت لـ 50 فرداً أو أكثر من العمل . لم يحظر القانون على صاحب العمل غلق شركته ، أو اتخاذ ما هو مطلوب لتوفير بعض الوظائف . فهو ببساطة يمنح الموظفين الوقت للبحث عن عمل آخر ، أو إعادة التدريب من خلال إخطارهم مسبقاً بغلق المكان .

ينص القانون على أنه يتعين على أصحاب العمل إرسال إخطار مسبق للموظفين الذين سيتعرضون (أو المتوقع تعرضهم لذلك على نحو معقول) لـ «فقدان عمل» مغطى ، تتضمن صور فقدان العمل المغطى : 1- إنهاء الخدمة (خلاف الصرف من الخدمة بسبب الرحيل التطوعي أو التقاعد) . 2- تسريح العمال المؤقت لمدة تتجاوز ستة أشهر . 3- تخفيض أكثر من 50% من ساعات عمل الموظف خلال كل شهر على مدار أي فترة تصل لستة أشهر . عموماً ، لا تحتاج الشركة لإخطار العاملين التي تقوم بإعادة تحديد مهام العمل الخاص بهم ، أو نقلهم لموقع آخر للشركة داخل نطاق مسافة على بُعد مقبول . في حين توجد هناك استثناءات ، تصبح عقوبة الفشل في منح ذلك الإخطار هي آخر يوم ومزايا إضافية لكل موظف عن كل يوم تأخير عن موعد توجيه إخطار له ، وحتى 60 يوماً .

إن القانون ليس واضحاً تماماً بشأن كيفية إخطار الموظفين . ومع ذلك ، قد تفي الفقرة التالية بالغرض :

شركة University للبحث الجوي

مقابلة مغادرة العمل Exit Interview Questionnaire

اسم الموظف ______________ المشرف ______________

القسم ______________ الوظيفة ______________

تاريخ التعيين ______________ تاريخ إنهاء الخدمة ______________

1- لماذا تغادر UCAR؟

____

____

____

2- ما الظروف أو الأحوال التي قد تحول دون رحيلك؟

____

____

3- ما الذي أحببته كثيراً في وظيفتك؟

____

____

4- ما الذي أحببته قليلاً في وظيفتك؟

____

____

5- كيف تنظر لمشرفك في النقاط التالية :

	دائماً	عادة	أحياناً	مطلقاً
اتسم بالعدالة المتواصلة .	( )	( )	( )	( )
كان يقوم بتقدير العمل .	( )	( )	( )	( )
يقوم بحل الشكاوى .	( )	( )	( )	( )
كان حساساً تجاه احتياجات الموظفين .	( )	( )	( )	( )
كان يوفر تغذية عكسية على الأداء .	( )	( )	( )	( )
كان مستقبلاً للاتصال المفتوح .	( )	( )	( )	( )
كان يتبع سياسات UCAR .	( )	( )	( )	( )

6- كيف تقدر الآتي :

	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
التعاون داخل قسمك/ برنامجك .	( )	( )	( )	( )

التعاون مع الأقسام الأخرى .	( )	( )	( )	( )
التدريب الوظيف الشخصي .	( )	( )	( )	( )
المعدات المتاحة (المواد ، موارد ، إمكانيات) .	( )	( )	( )	( )
نظام مراجعة الأداء بالشركة .	( )	( )	( )	( )
برنامج تهيئة الموظف الجديد بالشركة .	( )	( )	( )	( )
معدل أجر وظيفتك .	( )	( )	( )	( )
تطوير المسار المهني/ فرص التقدم .	( )	( )	( )	( )
ظروف العمل المادية .	( )	( )	( )	( )

7- هل اقترب العمل الذي مارسته مما كنت تتوقعه؟

نعم ــــــــــــــــ لا ــــــــــــــــ

تعليقات :

8- هل كان عبء العمل عادة : ثقيل جداً ( ) مقبول ( ) خفيف جداً ( )

9- كيف شعرت بشأن المزايا الإضافية التي منحتها لك الشركة؟

	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
إجازات مدفوعة الأجر .	( )	( )	( )	( )
عطلات مدفوعة الأجر .	( )	( )	( )	( )
خطة طبية .	( )	( )	( )	( )
خطة خاصة بعلاج الأسنان .	( )	( )	( )	( )
خطة خاصة بالنظر .	( )	( )	( )	( )
خطط مرنة للإنفاق .	( )	( )	( )	( )
إجازة مرضية .	( )	( )	( )	( )
خطة للتقاعد .	( )	( )	( )	( )
مساعدة تعليمية .	( )	( )	( )	( )

10- هل توصي بالشركة لصديق كمنظمة عمل جيدة يمكن العمل فيها؟

بالطبع تماما ( ) مع بعض التحفظات ( ) لا ( )

11- ما هي مقترحاتك لجعل UCAR مكاناً أفضل للعمل؟

ــــــــــــــــ

ممثل الموارد البشرية

التاريخ : ــــــــــــــــ

الموظف

التاريخ ــــــــــــــــ

الشكل (14-11) قائمة استقصاء لمقابلة الخروج من مكان العمل

من فضلك اعتبر ذلك الخطاب إخطاراً رسمياً لك ، كما يقتضي قانون إغلاق المصنع ، حيث إن وضعك الحالي داخل الشركة سينتهي في غضون 60 يوماً من تاريخه ، وذلك بسبب (التسريح المؤقت من العمل أو غلق الشركة) الذي من المقرر أن يتم في (تاريخ) . بعد ذلك اليوم ، ستنتهي علاقتك الوظيفية مع الشركة ، ولن تكون مدرجاً في سجلات وأجور الشركة أو تتمتع بأى برنامج من المزايا الإضافية للشركة . ستتم الإجابة على أى أسئلة متعلقة بقانون إغلاق المصنع أو بشأن ذلك الإخطار في مكتب الموارد البشرية .

عملية التسريح المؤقت من العمل The Layoff Process : تساعد إحدى الدراسات في توضيح عملية تسريح العمالة داخل شركة . ففي تلك الشركة ، اجتمعت الإدارة العليا أولاً لاتخاذ قرارات استراتيجية بشأن حجم وتوقيت عمليات تسريح العمالة . ناقش هؤلاء المديرون أيضاً الأهمية النسبية لمجموعة المهارات التي اعتقدوا أن الشركة في حاجة إليها للمضى قدماً . قام مشرفو المستوى الأول بتقييم مرءوسيهم وتقدير الموظفين غير النقابيين بتقدير C أو B أو A (تغطية الموظفين النقابيين باتفاقية النقابة لتسريح العمالة الذي يجعل عملية التسريح تتم على الأقدمية) . ثم قام هؤلاء المشرفون بإعلام كل من تابعيهم عن تقديره بـ C أو B أو A والذين بدورهم أبلغوا كل موظف بأن الحاصلين على تقدير (C) قد تم اعتبارهم «فائضاً عن الحاجة» ومن المحتمل تسريحهم .

آثار الفصل من الخدمة Dismissal's Effects : تميل عمليات الفصل من الخدمة ، لأن يترتب عليها نتائج نفسية وصحية سلبية على الموظفين الذين فقدوا وظائفهم . بالإضافة لهؤلاء المشرفين الذين يواجهون من تم تسريحهم من العمل من زملائهم وأصدقائهم ، والذين يواجهون حالة من الشك وعدم الارتياح من قبل هؤلاء المسرحين .

بالإضافة لذلك ، فإن الذين يعانون من تأثيرات سلبية ليسوا هم فقط «الضحايا» أو «الناجين» . فقد جمع الباحثون بيانات من 410 مديرين سواء من وجدوا أنفسهم في موضع إبلاغ مرءوسيهم بعمليات تسريح العمالة الكبيرة المتوقعة أو الذين لم يتعرضوا لذلك . لم يكن أحد من المديرين هدفاً للتسريح من العمل . ووجد الباحثون أنه كلما كان المديرون المسئولون شخصياً عن تسليم الإنذارات للموظفين كبيراً ، بغض النظر عن سنهم ، أو نوعهم ، أو حالتهم الاجتماعية ، كلما زاد من أشار منهم إلى معاناتهم من مشكلات صحية جسمية ، وإلى سعيه نحو العلاج من آثار تلك المشكلات ، وإلى شكواه من الأرق .

إجراءات الإحلال/ التسريح المؤقت من العمل Bumping/Layoff Procedures : كما ذكر آنفاً يشير التسريح المؤقت للعمالة عموماً إلى انقطاع بعض الموظفين المختارين عن العمل مؤقتاً ، مع توقع عودتهم للعمل مرة أخرى . فيما يتعلق بقرارات التسريح المؤقت من العمل ، عادة ما تكون هناك ثلاثة أسباب : **1-**

ليس هناك عمل متاح لهؤلاء الموظفين. 2- تتوقع الإدارة أن حالة عدم وجود عمل إنما هي حالة مؤقتة، ومن المحتمل أن تكون قصيرة المدى. 3- تنوي الإدارة استدعاء الموظفين عندما يصبح العمل متوافراً مرة أخرى. وبناء عليه، لا تعتبر عملية التسريح المؤقت من العمل إنهاء للخدمة، الذي يعد انفصالاً دائماً لعلاقة العمل. ومع ذلك، يستخدم بعض أصحاب الأعمال مصطلح تسريح العمالة كنوع من تلطيف وتخفيف تعبير الفصل من الخدمة أو إنهاء الخدمة.

ربما يكون لدى أصحاب الأعمال الذين يواجهون تباطؤاً متكرراً في النشاط إجراءات لتسريح العمالة أو إحلال موظف محل آخر، والتي تتيح للموظفين استغلال أقدميتهم للبقاء في الوظيفة. تتسم معظم إجراءات تسريح العمالة أو إحلال موظف محل آخر بالخصائص العامة التالية:

1- الأقدمية هي المحدد النهائي لمن سيظل يعمل في المنظمة.

2- الأقدمية يمكن أن تفسح الطريق للجدارة أو للمقدرة، لكن ذلك يحدث عادة عندما لا يكون هناك موظف ذو أقدمية مؤهلاً لوظيفة معينة.

3- تعتمد الأقدمية عادة على تاريخ التحاق الموظف بالمنظمة، وليس على تاريخ شغله لوظيفة معينة.

4- نظراً لأن الأقدمية في العادة تكون على مستوى الشركة ككل، يمكن عادة أن يحل موظف محل آخر في وظيفة أخرى بناء على قدرة الموظف الأقدم على أداء الوظيفة بدون حاجة لتدريب إضافي. عندما ألغت بورصة الأسهم بنيويورك كل وظائف «المحررين» في البورصة، تقدم العديد من هؤلاء الأفراد بطلبات لأن يحلوا محل أفراد آخرين أقل في الأقدمية في وظائف «مرسل الرسائل» على سبيل المثال.

بدائل التسريح المؤقت من العمل وتخفيض حجم الشركة Layoff and Downsizing Alternatives:

تسبب عادة قرارات تسريح العمالة، وخصوصاً عملية تخفيض حجم الشركة الألم للأفراد جميعاً الذين تشملهم تلك القرارات أو العمليات، بجانب سلبية حرمان الشركة من قوة عمل مدربة تدريباً جيداً. لذلك غالباً ما يحاول أصحاب الأعمال إيجاد بدائل لعمليات الفصل بالجملة من الخدمة، بقدر الإمكان.

تتضمن المقترحات في هذا الخصوص العثور على متطوعين يقبلون تخفيض ساعات العمل أو العمل بدوام جزئي، وذلك من خلال الاحتكاك والاتصال عبر الشبكات بالمنظمات المحلية المختصة بإعادة التوظيف المؤقت أو الدائم.

وهناك بدائل أخرى . ففي ظل التخفيض التطوعي في خطة الأجور ، يقبل جميع الموظفين تخفيض الأجور للحفاظ على استمرار الجميع في العمل . يرتب أصحاب أعمال آخرون تلك العملية بأن يحصل جميع أو معظم الموظفين على الإجازات في فترات الركود . فلا يتحتم عليهم تعيين عمالة مؤقتة بديلاً للموظفين الحاصلين على إجازة أثناء فترات ذروة العمل ، ويتناقص تعيين الموظفين تلقائياً عند ركود النشاط . على سبيل المثال ، كان يمكث جميع موظفي شركة SUN كما هو الحال مع العديد من أصحاب الأعمال بوادي سيلكون Silicon Valley لمدة أسبوع بالمنزل عند تباطؤ الاقتصاد . كما يوافق موظفون آخرون على الانقطاع عن العمل طواعية لفترة ، مما يؤثر مرة أخرى على تخفيض جدول أجور المنظمة وتفادي تسريح العمالة .

ويستعين العديد من أصحاب الأعمال بموظفين مؤقتين - غالباً كمقاولين مستقلين - مع إدراك هؤلاء بأن عملهم مؤقت . عندما يتطلب الأمر تسريح العمالة مؤقتاً ، فيتعين على هؤلاء الموظفين المؤقتين ترك العمل أولاً ، كما تسعى منظمات أخرى للمتطوعين كبديل لفصل عدد كبير من الموظفين من الخدمة . على سبيل المثال ، قدمت شركتا GM وفورد مجموعة حزم لعملية التقاعد المبكر eafly retirement buyout Packoges للعديد من موظفيها .

التكيف مع عمليات تخفيض حجم الشركة وكذلك عمليات الدمج:
Adjusting to Downsizings and Mergers

عادة تقوم الشركات بتخفيض حجم الشركة لتحسين أوضاعها المالية . ومع ذلك تكتشف شركات عديدة أن أرباحها لم ترتفع بعد عملية التخفيض الكبيرة لقوة العمل بها . في الغالب تعد الروح المعنوية المنخفضة لأولئك الأفراد الذين لم تشملهم عملية تخفيض الشركة ، لذلك فهناك مغزى من التدبر والتفكير في كيفية تقليل الشركة لدرجة الشك أو الريبة عند الموظفين الناجين وكيفية رفع روحهم المعنوية .

عندما قامت شركة Duracell (الآن جزء من DOW) بتخفيض حجمها ، تضمن برنامجها أنشطة ما بعد الإعلان عن تخفيض حجم الشركة ، بما في ذلك اجتماع مع كامل هيئة الموظفين في الشركة ، ومتابعة فورية تم من خلالها تقسيم الموظفين الباقين إلى مجموعات للاجتماع مع مديرين كبار ليعبر هؤلاء الموظفون عن مخاوفهم والإجابة عن أسئلتهم ، ودعم طويل الأمد . على سبيل المثال ، من خلال تشجيع المشرفين على الاجتماع بموظفيهم بشكل دوري وبدون رسميات ، لتشجيع جو من الانفتاح . استخدم فرع Diners Club التابع Citigroup الدراسات المسحية للاتجاهات لمساعدة الإدارة في مراقبة مدى التقدم الذي تحققه الجهود ما بعدتخفيض حجم الشركة .

إرشادات لتخفيض حجم الشركة وتسريح العمالة Downizing/Layoff Guidelines : تتضمن إرشادات تنفيذ تخفيض قوة العمل ما يلي :

- **تحديد الأهداف والقيود** : على سبيل المثال ، حدد عدد الوظائف التي ينبغي إلغاؤها ، وفي أي المواقع ، وما هي المعايير التي يجب استخدامها لتحديد الموظفين الذين ستقدم لهم أية حوافز تطوعية لترك الشركة .
- **تشكيل فريق لتخفيض حجم الشركة** : ينبغي أن يعد فريق الإدارة استراتيجية للتواصل مع العاملين لشرح قرار تخفيض حجم الشركة ، كما ينبغي عليه وضع مستويات للتوظيف والترقية ، وتحديد جدول زمني لتخفيض حجم الشركة ، والإشراف على برامج المزايا الإضافية للموظفين الذين سيتم عزلهم من وظائفهم .
- **تناول قضايا قانونية** : تأكد من أن الآخرين لا يرون قرار تخفيض حجم الشركة كحيلة لتسريح موظفين من الفئات ذات الحماية القانونية . راجع بعض العوامل مثل العمر والعرق والنوع قبل الانتهاء من تنفيذ قرار الفصل من الخدمة .
- **التخطيط لإجراءات ما بعد التنفيذ** : يمكن أن تساعد أنشطة مثل الدراسات المسحية والاجتماعات التفسيرية في المحافظة على الروح المعنوية . وبالمثل يقترح البعض القيام بتجميد التعيين في وظائف لستة أشهر على الأقل بعد تحقق تأثير التسريح المؤقت للعمالة .
- **التطرق للأمور الأمنية** : في ظل عمليات التسريح الكبيرة للعمالة ، ربما يصبح من الحكمة أن تكون هناك قوة عمل أمنية في المكان تحسباً لحدوث مشكلة من واحد أو اثنين من الموظفين .

يقول أحد المحامين : إنه حينما يبحث الموظفون عن محامين بعد عمليات التسريح الكبيرة للعمالة ، فإن ذلك يرجع في الغالب لعدم رضاهم عن طريقة تناول صاحب العمل لتلك العملية . وفوق ذلك ، فإن عمليات التسريح الكبيرة للعمالة والحاجة إلى تخفيض حجم الشركة هي التي تفجر القصص المرعبة مثل تلك التي تتناولها الصحافة أحياناً . يمكن أن تساعد عملية التشارك في المعلومات (تقديم إخطار مسبق بشأن تسريح العمالة) ، والحساسية الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص (تصرف أو سلوك المدير أثناء عملية تسريح العمالة) في تلطيف الآثار السلبية بطريقة أو بأخرى . لابد أن يقوم الأفراد الذين يعلنون قرار تخفيض حجم الشركة ويتعاملون مع أسئلة الموظفين بشرح بعقلانية وصدق بشأن ما يحدث وما هي حقوق الموظفين .

إرشادات الدمج بين الشركات Merger Guidelines : وبلغة الفصل من الخدمة ، فإن عمليات الدمج والاستحواذ عادة ما تكون أحادية الجانب . جوهرياً تقوم إحدى الشركات بالاستحواذ على شركة أخرى ، وغالباً ما يجد موظفو الشركة الأخرى أنفسهم يبحثون عن وظائف جديدة في مثل هذه المواقف ، ربما يشعر موظفو الشركة التي تم الاستحواذ عليها الناجون من التسريح بحساسية مفرطة من سوء معاملة أولئك الأفراد الذين على شفا أن يصبحوا زملاءهم السابقين . إن رؤية زملائك السابقين يتم فصلهم هو في حد ذاته أمر سيئ وله تأثيره البالغ على الروح المعنوية . ورؤية هؤلاء يتم فصلهم تحت ظروف يشتم منها رائحة عدم عدالة يترتب عليها تسمم العلاقة بينهم وبين الآخرين . وبناء عليه يتعين على المدير أن يعامل هؤلاء الأفراد المسرحين من العمل بعدالة . **لذلك كقاعدة يجب** :

- تجنب مظهر القوة والسيطرة أو الهيمنة .
- تجنب سلوك الرابح - الخاسر .
- حافظ على الجدية والاحترافية في كافة التعاملات .
- الاحتفاظ بشعور إيجابي نحو الشركة التي تم الاستحواذ عليها بقدر الإمكان .
- تذكر أن درجة ومستوى تعامل منظمتك مع المجموعة المستحوذ عليها بعناية وكرامة سيؤثر على ثقة وإنتاجية والتزام هؤلاء الموظفين الباقين في الشركة .

على سبيل المثال ، أدرك Jack Brown - رئيس شركة Slater Brothers أهمية الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع موظفي شركة Albertson وكذلك موظفي متاجر Lucky store والتي قامت شركته بالاستحواذ عليهما . فقد شكّلت Slater فريقاً للمرحلة الانتقالية ترأسه المسئول التنفيذي الأعلى . من بين أشياء أخرى قدموا عروضاً لوظائف لكل موظفي الـ 43 متجراً . خصص جاك وشركته أيضاً قدراً كبيراً من الوقت والجهد للتواصل مع الموظفين الجدد .

الخلاصة : SUMMARY

1- تشير الأخلاقيات للمبادئ السلوكية التي تحكم الفرد أو الجماعة ، وبالتحديد للمعايير التي يستخدمها الفرد ليقرر نوع السلوك الذي ينبغي عليه أن يسلكه .
2- اتسمت القرارات الأخلاقية دوماً بأمرين . أولاً : احتوت دائماً على أحكام معيارية . ثانياً : احتوت القرارات الأخلاقية دائماً على قواعد سلوك أخلاقية التي هي معايير للسلوك مقبولة من المجتمع .

3- هناك عوامل عديدة تشكل السلوك الأخلاقي في العمل . تتضمن العوامل الفردية ، والعوامل التنظيمية ، وتأثير الرئيس في العمل ، وسياسات ودساتير الأخلاق ، وثقافة منظمة العمل .

4- يمكن أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على الأخلاقيات والمعاملة النزيهة في العمل بطرق عديدة . بعض الأمثلة : يمكن أن تؤكد عملية الانتقاء العادلة والمفتوحة أمام الجميع على أهمية النزاهة والأخلاقية للشركة ، يمكن أن تكون لدى الشركة برامج تدريبية خاصة على الأخلاقيات ، ويمكن قياس أو معايرة تمسك الموظفين بمستويات أخلاقية عالية خلال عملية تقييم الأداء ، ويمكن مكافأة ومعاقبة السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي المتعلق بالعمل .

5- تقوم عملية التأديب أو الانضباط العادلة والنزيهة على ثلاثة متطلبات سابقة القواعد واللوائح ، نظام من العقوبات المتصاعدة ، وعملية تقديم التظلمات ، ويعتبر اتباع إرشادات العملية الانضباطية أمراً له أهميته .

6- الهدف الأساسي للعملية الانضباطية بدون عقاب هو الحصول على قبول الموظف للقواعد من خلال تخفيض الطبيعة العقابية للانضباط في حد ذاته .

7- تعد إدارة عمليات الفصل من الخدمة جزءاً مهماً من وظيفة أى مشرف . من بين أسباب الفصل من الخدمة : الأداء غير المرضي ، وسوء السلوك ، ونقص المؤهلات ، والمتطلبات المتغيرة للوظيفة ، والعصيان . ومع ذلك ، عند فصل موظف أو أكثر ، تذكر أن إنهاء الخدمة وفقاً لإرادة صاحب العمل كسياسة قد أصابها الوهن من خلال الاستثناءات في ولايات عديدة .بالإضافة إلى ذلك ، يجب الحرص الكبير لتفادي حالات الفصل الجائر من الخدمة .

8- تظل دائماً عملية فصل موظف أمراً صعباً ، وينبغي التعامل مع مقابلة إنهاء الخدمة بشكل صحيح . إذ يجب التخطيط للمقابلة بعناية . على سبيل المثال ، في أول الأسبوع ، ثم يتم الدخول في صلب الموضوع ، ووصف الموقف ، ومن ثم الإنصات للفرد حتى يعبر عن مشاعره . بعد ذلك ، ناقش حزمة مكافأة ترك الخدمة ، وحدد الخطوة التالية .

9- تحدث عمليات الانفصال بين الأفراد والمنظمات لأسباب غير تأديبية طيلة الوقت مثل التسريح المؤقت من العمل والتقاعد . يحدد قانون إغلاق المصنع (قانون إخطار العاملين بتوفيق الأوضاع وإعادة التدريب) المتطلبات التي يجب اتباعها فيما يتعلق بالإخطار الرسمي قبل إغلاق المنشآت التي يعمل بها 50 فرداً أو أكثر .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1- وضح كيف يمكنك أن تضمن عدالة العملية الانضباطية ، وتناول على وجه الخصوص متطلبات تلك العملية ، والإرشادات الانضباطية ، وأسلوب الانضباط بدون عقاب .

2- لماذا هناك ضرورة وأهمية لإدارة عمليات الفصل من الخدمة بشكل مناسب ، خاصة في المجتمعات التي تزيد فيها درجة الميل إلى إقامة الدعاوى القضائية؟

3- ما هي الآليات التي يمكن أن تستخدمها كبدائل للعملية الانضباطية التقليدية؟ كيف تتعامل تلك البدائل مع «العدالة التنظيمية»؟ لماذا تعتقد أن مثل تلك الآليات ذات أهمية ، بافتراض حاجة الصناعة في الوقت الحاضر إلى موظفين على درجة عالية من الالتزام؟

4- قدم ثلاثة أمثلة عن السلوك الذي من المحتمل أن يكون غير أخلاقي ، لكنه قانوني ، وثلاثة أخرى عن السلوك غير القانوني لكنه أخلاقي .

5- اسرد أشياء تقوم بها كليتك أو جامعتك لتشجيع السلوك الأخلاقي من جانب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس .

6- تحتاج إلى انتقاء مربية لطفلك أو طفل أحد أقاربك ، وتحتاج لشخص يتمتع بالخلق الحسن . بناء على ما قرأته في هذا الفصل ، ماذا يمكنك أن تفعل للمساعدة في ضمان اختيارك لشخص ذي خلق في النهاية؟

7- تعتقد أن موظفك متمرد . كيف يمكنك أن تبرهن على ذلك ، وماذا يمكنك أن تفعل إذا ما كان ذلك حقيقة؟

8- أنشأت شركة Wal-Mart نظاماً جديداً للجدولة يجعل من الصعب على الموظفين أن يعرفوا على نحو مؤكد ما هي ساعات العمل المطلوبة منهم (من فضلك انظر في المقدمة الموجزة الفصل) . بناء على ما قرأته في هذا الفصل ، هل ذلك النظام الجديد أخلاقي؟ لماذا نعم ولماذا لا؟ هل هو عادل؟ ماذا ستفعل إذا كنت أحد موظفي Wal-Mart؟

أنشطة فردية وجماعية : INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1- فردياً أو جماعياً ، اجر مقابلة شخصية مع المديرين أو الإداريين في منظمتك أو كليتك لتحديد مدى سعي صاحب العمل أو الكلية لبناء نوع من الاتصال الثنائي المتبادل ، وأنواع محددة من

البرامج المستخدمة . هل يعتقد المديرون أن تلك البرامج فعالة؟ ماذا يعتقد الموظفون (أو أعضاء هيئة التدريس) بشأن تلك البرامج المستخدمة في المنظمة أو الكلية؟

2- على نحو فردي أو جماعي ، احصل على نسخ من دليل الطلاب لكليتك ، وحدد إلى مدى هناك عملية رسمية يستطيع الطلاب من خلالها تقديم شكاوى أو تظلمات بناء على اتصالاتك بطلاب آخرين ، هل يمكنك اعتبار عملية تقديم الشكوى فعالة؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

3- فردياً أو جماعياً ، حدد طبيعة عملية الانضباط الأكاديمي في كليتك . هل تعتقد أنها فعالة؟ بناء على ما قرأته في هذا الفصل ، هل توصي بأى تعديلات؟

4- يسرد ملحق HRCI (مواصفات الاختبار) في نهاية هذا الكتاب المعرفة التي يحتاجها الطالب الذي يدرس للتقدم لامتحان شهادة HRCI في كل جوانب إدارة الموارد البشرية (مثل الإدارة الاستراتيجية ، تخطيط القوى العاملة ، تطوير الموارد البشرية) . وفي مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب قم بأربعة أشياء 1- مراجعة الملحق الآن ، 2- تحديد المادة الخاصة بالمعرفة المتطلبة التي يسددها ذلك الملحق ، 3- اكتب أربعة أسئلة اختيار متعدد في تلك المادة التي تعتقد أنها مناسبة كدمجها في اختبار HRCI ، 4- إذا سمح الوقت ، حدد شخصاً من فريقك ليعرض أسئلة فريقك أمام الفصل ، وبذلك يمكن أن يتبادل طلاب الفرق الأخرى أسئلة الاختبار مع بعضهم البعض .

5- في دراسة بحثية حديثة في جامعة ولاية أوهايو Ohio ، توصل أستاذ جامعي إلى أنه حتى الأفراد والأمناء الذين يتخلون عن أدواتهم ، سوف يسرقون من صاحب العمل . في تلك الدراسة ، أتاح الباحثون للعاملين في الخدمات المالية الفرصة لسرقة قدر صغير من المال بعد المشاركة في مشروع يعملون فيه بعد ساعات العمل ، وحيث كان الأمر غير كاف . هل يسرق الموظفون لتعويض الأجر الضعيف؟ في معظم الحالات ، نعم . لقد قام الموظفون الذين أحرزوا درجات ضعيفة في اختبار الأمانة بعمليات سرقة ، سواء كان مكتبهم لديه برنامج للأخلاقيات من عدمه ينص على أن السرقة من الشركة يعتبر عملاً غير قانوني . كما قام الموظفون الذين أحرزوا درجات عالية في اختبار الأمانة بالسرقة أيضاً ، لكن فقط في حالة عدم وجود مثل هذا البرنامج لأخلاقيات الموظفين في مكاتبهم ، كما أن الأفراد الأمناء لم يقوموا بالسرقة إذا ما كانت هناك سياسة للأخلاقيات . في مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب ، أجب على تلك الأسئلة : هل تعتقد أن مثل هذه النتائج لها صفة العمومية؟ بمعنى آخر ، هل تنطبق بشكل عام على موظفين في أنواع أخرى من الشركات والمواقف؟ إذا كانت الإجابة نعم ، هل تعتقد أنها تدل ضمنياً على الحاجة والحكمة لوجود برنامج للأخلاقيات .

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

الحاجة إلى الانضباط أم لا: Discipline or Not?

الهدف : يهدف هذا التدريب إلى تزويدك ببعض الخبرة في تحليل والتعامل مع إجراء انضباطي فعلي .

الفهم المطلوب : ينبغي أن يصبح الطلاب على دراية كاملة بالحالة الآتية ، بعنوان «القدر المعطل» "Botched Batch" . لا تقرأ أجزاء من «حكم المحكمة» أو «المناقشة» حتى تنتهي المجموعات من مشاوراتها .

كيفية إجراء التدريب/ التعليمات : قسم الفصل إلى مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب . ينبغي أن تتبنى كل مجموعة وجهة نظر المُحكم وأن تفترض أنه يتعين عليهم تحليل القضية باتخاذ القرار بصفتهم المُحكم . راجع القضية مرة أخرى في هذا الصدد لكن من فضلك لا تقرأ الحكم والمناقشة .

ينبغي أن تجيب عن مجموعة من الأسئلة التالية :

1- بناء على ما قرأته في هذا الفصل ، بما في ذلك كل الإرشادات التي لها علاقة بالأمر ، ماذا سيصبح قرارك إذا كنت أنت المُحكم؟ ولماذا؟

2- هل تعتقد أنه بعد خبراتها في عملية التحكيم ستميل الأطراف تقريباً إلى تسوية الشكاوى بأنفسها دون اللجوء إلى التحكيم؟

القدر المعطَّل : Botched Batch

الحقائق : قامت إحدى موظفات قسم الحاسب الآلي بدخول خاطئ عطل عملية تدفق التقارير على الحاسب . أدت الجهود لمعالجة الموقف إلى مجموعة أخرى من تكاليف إضافية وصلت إلى 2,400 دولار ، بالإضافة إلى موظفين آخرين في قسم الحاسب الآلي . لوقت إضافي في نهاية الأسبوع . قامت الإدارة بتعليق عمل الموظفة لثلاثة أيام للإهمال ، وأيضاً أبطلت ترقية الموظفة التي تم الموافقة عليها من قبل .

للاحتجاج على ذلك القرار التأديبي ، أكدت الموظفة أنها حاولت تصحيح خطئها في مراحل مبكرة من العطل في تدفق التقارير من خلال إخطار مدير عمليات الحاسب الآلي بما ارتكبته من خطأ . وفي ضوء تأكيدها على أن مجموعة الأخطاء المتواصلة كان يمكن اجتنابها إذا ما كان مدير عمليات الحاسب قد تابع تقريرها وأوقف التدفق المبدئي للتقارير ، وذكرت الموظفة أنه تم معاملتها بشكل غير عادل أو نزيه ، حيث لم يوقع علىَّ المدير أى إجراء تأديبي بالرغم من مضاعفته للمشكلة ، بينما هي عوقبت بشكل قاس . علاوة على ذلك ، واستشهاداً بسجل عملها الخالي من الأخطاء واعتراف الإدارة بأنها كانت دوماً «موظفة مثالية» ، أصرت الموظفة على أن رفض ترقيتها التي سبق الموافقة عليها يعد قراراً غير واع .

(من فضلك لا تقرأ غير هذا الجزء حتى تجيب عن هذين السؤالين)

الحُكم : يؤيد المُحكم تعليق عمل الموظفة لمدة ثلاثة أيام ، لكنه يقرر وجوب إعادة منحها الترقية .

المناقشة : «لا شك» كما يقول المُحكم أن التصرف الذي اتسم بالإهمال من قبل الموظفة دفع سريعاً بقطار الأحداث التي أدت إلى تدفق مجموعتين كاملتين من التقارير عكست معلومات غير صحيحة . وفي ضوء التأكيد على تحمل صاحب العمل تكلفة جوهرية بسبب ذلك الخطأ ، واستشهد المُحكم بدليل دامغ حيث سبق للإدارة أن أصدرت بشكل عام قرارات بالتعليق عن العمل لثلاثة أيام في حالات مشابهة في الماضي . لذلك ، يقرر المُحكم أن صاحب العمل تعامل مع هذا التصرف بعقاب عادل نتيجة للإهمال .

فيما يتعلق برفض الترقية المُصدق عليها بالفعل ، يقول المُحكم إن هذا الإجراء ينبغي النظر إليه في نفس السياق كنوع من تخفيض الدرجة الوظيفية لأسباب تأديبية . في مثل تلك الحالات ، يقول المُحكم إن قرار الإدارة عادة ما يعتمد على نمط لسلوك غير مرض ، أو عدم قدرة الموظف على الأداء ، أو لأسباب مماثلة . وفي ظل ملاحظة أن الإدارة لم تقم مطلقاً بإبطال ترقية كجزء من الإجراء التأديبي ، يقول المُحكم إنه بالأخذ في الاعتبار إبطال الترقية في تلك الحالة ، يكون صاحب العمل قد غير وبشكل جوهري في سياسته الانضباطية عما كان يتم في الماضي . وحيث إن هذا الإجراء من جانب الإدارة لم يكن عادلاً يحكم المُحكم بوجوب إعادة ترقية الموظفة .

إجابات اختبار صغير عن الأخلاقيات: Ethics Quiz Answers

الاختبار موضح في شكل رقم (14-1)

1- قال 34% إن استخدام البريد الإلكتروني الشخصي عن طريق حاسب الشركة الآلي يعتبر أمراً خاطئاً .

2- قال 37% إنه من الخطأ استخدام معدات المكتب للأعمال المدرسية.

3- قال 49% إنه من الخطأ لعب ألعاب الحاسب الآلي في العمل .

4- قال 54% إن التسوق عبر الإنترنت يعتبر أمراً خاطئاً؟

5- قال 61% إن إلقاء اللوم على الفرد عند ارتكابه خطأ تقنياً يعتبر أمراً غير أخلاقي .

6- قال 87% إن زيارة مواقع إباحية في العمل تعتبر أمراً غير أخلاقي .

7- قال 33% إن قبول هدية من مورد أو عميل قيمتها في حدود 25 دولاراً أمر يدعو للشبهة . بينما حدد 33% أن الهدية التي قيمتها 50 دولاراً هي التي تثير ذلك ، بينما قال 33% إن الهدية التي لا تقل قيمتها عن 100 دولار هي المثيرة للشبهة .

8- قال 35% إن هدية قيمتها 500 دولار تقدم لرئيس العمل أمر غير مقبول .

9- قال 12% إن تلقي هدية قيمتها 50 دولاراً من رئيس العمل تعتبر أمراً غير مقبول .

10- قال 70% إنه من غير المقبول تلقي تذاكر مباراة كرة قدم قيمتها 200 دولار .

11- قال 70% إنه من غير المقبول تلقي تذاكر للمسرح قيمتها 120 دولاراً .

12- قال 35% إنه من غير المقبول تلقي سلة طعام قيمتها 100 دولار .
13- قال 45% إنه من غير المقبول تلقي شهادة هدية قيمتها 25 دولاراً .
14- قال 40% إنه من غير المقبول تلقي هدية يانصيب قيمتها 75 دولاراً .
15- أقر 11% بأنهم يكذبون بشأن الإجازات المرضية .
16- أشار 4% إلى أنهم تلقوا استحساناً عن عمل أو أفكار لآخرين .

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

هل أفصل مندوب مبيعاتي الأفضل من الخدمة؟

كانت هناك مشكلة أمام جريج جونز "Greg Johns" مدير المبيعات بشركة صناعات Widget Industries (IWI) . فقد علم أن مندوب مبيعاته الأفضل (بوب بولك) Bob Pollock كان يقوم بالسرقة من الشركة . فقد ضخم (بولك) من تقارير النفقات ، وبالغ في حجم مبيعاته (من خلال مضاعفة طلبيات البيع المسجلة في الدفاتر) . لذلك فقد حصل على حجم نفقات مستردة أعلى ، وعمولات أكثر مما يستحق . وكان لدى قسم المحاسبة دليل على أن بولك يسرق أموال الشركة . ولقد أبلغ الرئيس التنفيذي لشركة "IWI" جونز مدير المبيعات بأن عليه إما أن يقوم بتصحيح الموقف ، أو أنه سيخسر وظيفته . أصبح «جونز» في مأزق بشأن ما ينبغي أن يفعل . وهو لا يرغب في أن يفقد مندوب مبيعاته الأفضل ، ويعتقد أنه ربما تكون هناك ظروف مخففة - مثل الضغوط الأسرية التي تفسر سلوك (بولك) . السؤال هو : ماذا ينبغي أن يقوم به جونز الآن؟

أسئلة : Questions

افترض أنك جونز ، وبشكل محدد :
1- ماذا ينبغي أن تفعل الآن؟
2- لماذا ينبغي أن تفعل ذلك؟
3- كيف تعمل ذلك؟

من فضلك أجب عن السؤال المكون من ثلاثة أجزاء ، قبل الانتقال للتعرف على ما حدث بالفعل من خلال قراءة ما يلي :

في تلك الحالة ، إن ما يجب عمله ليس محل تساؤل . إذ ينبغي على الشركة إنهاء خدمة مندوب مبيعاتها . وفقاً للأفراد المعنيين بالفعل بالموقف ، لا تستطيع أي شركة التسامح مع السرقة من جانب موظفيها . إذا لم تثق في مندوب المبيعات ، فإن تمثيله لشركتك سيصبح له تأثير عكسي على كل من يتعامل معهم ، بما في ذلك العملاء والزملاء .

هناك إجماع على ضرورة مواجهته . أولاً ، ينبغي التأكد من دقة المعلومات . قدم له الدليل على الاتهام ، واحصل على رد فعله واستجابته ، وبافتراض صحة الادعاءات يجب تخصيص شخص ما لكي يتسلم منه جميع معلومات حساباته بالشركة ، مما يؤدي بدوره إلى إنهاء خدمته بهدوء .

الآن ، علمت أن هذا ما حدث في شركة IWI بالفعل ، ماذا تعتقد عن رد فعلهم واستجابتهم للموقف؟ ماذا كنت ستفعل - إن كان هناك شيء تفعله - بشكل مختلف؟

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة Carter للنظافة:

ضمان معاملة عادلة ونزيهة: Guaranteeing Fair Treatment

في ظل وجودهم في مجال تنظيف وغسل الملابس ، شعر مسئولو شركة كارتر بقوة بعدم السماح للموظفين بالتدخين أو تناول الطعام أو الشراب في متاجرها . لذلك اندهشت "Jennifer" عند تجولها في أحد المتاجر ورأت اثنين من الموظفين يتناولان الغداء عند المكتب الأمامي . فقد كانت هناك قطعة بيتزا كبيرة في علبتها ، وكان كلاهما يتناولان الكولا وشرائح البيتزا وسندوتشات المأكولات البحرية من أطباقها الورقية . لم يكن ذلك يشكل فوضى فقط ، بل كان هناك أيضاً كميات مسكوبة من الدهون والصودا على المكتب ، وكان المتجر مليئاً برائحة البصل والفلفل ، بالرغم من تشغيل شفاط كبير بسعة أربعة أقدام في السقف . بالإضافة إلى سوء الوضع أمام العملاء ، كما أن الفوضى والقذارة زادت من إمكانية تأخير طلب العميل بالفعل في المتجر .

وبينما كان ما حدث يمثل أمراً خطيراً ، إلا أن جانفير أو والدها لم يشعر بأن ما فعله هذان الشخصان كان مدعاة أو أساساً للفصل الفوري جزئياً . ويعود ذلك إلى تغاضي مدير المتجر عن ذلك بوضوح . فالمشكلة كانت عدم معرفة Jennifer ووالدها بما ينبغي عليهما القيام به ، فقد بدا الأمر كأنه يتطلب أكثر من مجرد التحذير ، ولكن أقل من أن يكون سبباً للفصل .

أسئلة : Questions

1- ماذا ستفعل إذا كنت مكان Jennifer؟ ولماذا؟

2- هل ينبغي إنشاء نظام انضباطي ، في مراكز كارتر للنظافة؟

3- إذا كان لابد من ذلك ، ماذا يجب أن يعطى ، كيف تقترح أن يتعامل ذلك النظام مع موقف مثل ذلك الذي حدث مع الأفراد على المكتب الأمامي؟

4- كيف ستتعامل مع مدير المتجر؟

حالة ترجمة الإستراتيجية إلى سياسات وممارسات للموارد البشرية :

Translating Strategy into HR Policies and Practices Case

فندق باريس : *The Hotel Paris*

الأخلاقيات الجديدة في فندق باريس Hotel Paris والعدالة وعملية المعاملة النزيهة. The Hotel Paris's New Ethics, Justice, and Fair Treatment Process

تتمثل الإستراتيجية التنافسية لـ Hotel Paris في «استخدام خدمة النزلاء فائقة الجودة لتمييز سمات وممتلكات Hotel Paris ، وبذلك إطالة مدة إقامة النزلاء ، وكذلك زيادة معدل عودة الضيوف مرة أخرى للإقامة في الفندق ، وهكذا ترتفع وتزيد العوائد والربحية» . وينبغي على ليزا كروز Lisa Cruz مديرة الموارد البشرية الآن صياغة سياسات وأنشطة وظيفية تدعم تلك الإستراتيجية التنافسية من خلال استثارة واستنباط السلوكيات والكفاءات المطلوبة من الموظفين .

وبصفتها المسئولة عن الموارد البشرية في Hotel Paris ، اهتمت ليزا كروز بشكل خاص بضرورة محافظة شركتها بالمعايير الأخلاقية العالية . كانت همومها مزدوجة الجانب . أولاً : من وجهة نظر عملية توجد في سلسلة الفنادق آلاف الفرص واقعياً أمام النزلاء في أي يوم للمرور بتجارب أخلاقية سيئة . على سبيل المثال ، في أي فندق من الفنادق هناك كل يوم على الأقل دستة أفراد (بمن فيهم عمال النظافة ، موظفو الاستقبال ، حراس الأمن وهكذا) لديهم إمكانية الدخول بسهولة إلى غرف النزلاء ، والاطلاع على مقتنياتهم الشخصية . باستمرار يسير النزلاء - العديد منهم من الشباب والمتهورين - دون احتشام . لذلك ، وفي شركة خدمية كتلك ، ليس هناك ببساطة هامش للأخطاء الأخلاقية .

لكن ليزا كروز اهتمت بالأخلاقيات لسبب آخر . فقد كانت تواقة بشكل كبير لأن تعرف بأن الموظفين لا يحبون أن يعاملوا معاملة غير عادلة ، كما أن عدم العدالة أن تكشف عن نفسها بأى شكل في روح معنوية ، والتزام ، وأداء منخفض . وفي الحقيقة ، ربما انبثقت الروح المعنوية والالتزام المنخفض من قبل الموظفين - كما تم قياس ذلك على نحو جزئي - من خلال الدراسات المسحية للاتجاهات مما أدركه هؤلاء كمعاملة غير عادلة من مديري الفندق . لذلك اتجهت ليزا إلى مهمة تقييم وإعادة تصميم الأخلاقيات والعدالة وممارسات المعاملة النزيهة في فندق Hotel Paris .

لتنفيذ ذلك ، أرادت ليزا وفريقها أن يتم تفعيل ذلك منهجياً عبر عملية الموارد البشرية الكاملة بالشركة ، بدءاً من التوظيف والانتقاء . على سبيل المثال ، وعملاً بالاستشارة العامة بالشركة ، استحدثوا وقدموا دستوراً جديداً لأخلاقيات Hotel Paris للرئيس التنفيذي ، بجانب مجموعة أكثر تكاملاً من الإرشادات أو الدلائل الأخلاقية . تظهر تلك الدلائل في الوقت الحاضر على رابط موقع المسارات المهنية الإلكتروني لـ Hotel Paris وتعتبر جزءاً من مجموعة تهيئة الموظف الجديد . فقد تعاقدوا مع أحد الموردين لتوفير برنامج للتدريب على الأخلاقيات مصمم خصيصاً لهم ويعتمد على الشبكة الإلكترونية ، وأوضحوا علماً بأن المجموعة

الأولى من الموظفين التي ستشارك في هذا البرنامج ستكون من التنفيذيين في الإدارة العليا ، ومع ذلك ، أدركت ليزا بأن تلك كانت مجرد البداية .

أسئلة : Questions

1- اسرد ثلاث خطوات محددة ينبغي أن يتخذها Hotel Paris فيما يتعلق بكل وظيفة بحثية للموارد البشرية على حدة (الانتقاء ، التدريب وهكذا) لتحسين مستوى الأخلاقيات بالشركة .

2- بناء على ما قرأته في هذا الفصل ، ضع مخططاً تمهيدياً لخطة إستراتيجية توضح كيف يمكن لوظائف الموارد البشرية بالفندق أن تعزز وتدعم خدمة أفضل من قبل الموظفين .

3- بناء على ما تعلمته في هذا الفصل ، اكتب تفسيراً موجزاً (أقل من صفحة واحدة) يمكن لليزا استخدامه لتقنع الإدارة العليا بمدى الحاجة لتحسين عمليات العدالة والنزاهة في سلسلة الفنادق .

الفصل الخامس عشر

علاقات العمل والمساومة الجماعية

LABOR RELATIONS AND COLLECTIVE BARGAINING

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - سرد تاريخ مختصر عن حركة العمالة الأمريكية.

2 - مناقشة السمات الرئيسة « ثلاثة على الأقل » للتشريعات الأساسية للعاملين.

3 - تقديم أمثلة عما يمكن توقعه أثناء قيادة النقابة والانتخابات.

4 - وصف خمس طرق لخسارة انتخابات وزارة القوى العاملة.

5 - إيجاد أمثلة توضح المساومة غير الموجودة في النية الحسنة.

6 -إعداد إجراء الشكاوى.

اتهمت وزارة القوى العاملة في الولايات المتحدة مؤخراً شركة ستاربكس بمخالفة القانون ، حيث إنها حاولت منع العاملين في بعض منافذها – الموجودة في نيويورك -- من الاشتراك في النقابات . ووجهت الوزارة اتهامات أخرى إلى المديرين في هذه المنافذ بالتعسف ضد هؤلاء العاملين ، عن طريق فصل اثنين منهم ، وسؤال آخرين بطريقة غير قانونية عن اتجاهاتهم النقابية .

وقال متحدث باسم شركة ستاربكس : إن الشركة تعتقد أن هذه ادعاءات باطلة وغير قائمة على أساس صحيح ، وقال إن الشركة سوف تدافع عن نفسها بقوة . ركز الفصل السابق على أصول وحقوق العاملين – وهي موضوعات مهمة لتحديد ميول الموظفين إلى الالتحاق بالنقابات . أما الهدف الرئيس لهذا الفصل فهو توفير معلومات مطلوبة للتعامل بفاعلية مع النقابات والشكاوى ، وبعد مناقشة مختصرة لتاريخ حركات العمال الأمريكيين ، فإننا نصف بعض التشريعات الرئيسة الخاصة بالعاملين ، وتشمل مسألة

الممارسات غير العادلة أو المخالفات ضد العاملين ، ويتم شرح مفاوضات العاملين والتي تشمل أنشطة النقابة المتوقعة أثناء الحملات الانتخابية للنقابة ، ثم نشرح ما يمكن أن تتوقعه أثناء جلسات المفاوضات الحقيقية ، وكيفية التعامل مع الشكاوى والأنشطة المسماة " إدارة العقود " في الفصل التالي وعنوانه : «صحة وسلامة العاملين» سنعود إلى الوسائل التي يستخدمها المديرون لتوفير أماكن عمل صحية وآمنة .

الحركة العمالية: THE LABOR MOVEMENT

تتزايد أعداد العاملين المقيدين بالنقابات العمالية يوماً بعد يوم ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ، يوجد ما يزيد على 15 مليون عامل مقيدون بالنقابات المهنية المختلفة ، وهو ما يشكل 12% من إجمالي العاملين ، سواء من الرجال أو السيدات في الولايات المتحدة . ولا يزال هناك العديد من العمال التقليديين- أصحاب الياقات الزرقاء- الذين لا ينتمون إلى نقابات ، ولذلك تسعى النقابات جاهدة إلى ضم هؤلاء العمال إليها . فعلى سبيل المثال ، قام الاتحاد الفيدرالي بالولايات المتحدة بتوظيف 7 ملايين عضو نقابي ، وكان هذا العدد يشكل نحو 40% من موظفي الدولة .

الجدير بالذكر أنه في كثير من الصناعات يشترط لقيد العامل بها ، والحصول على فرصة عمل لديها ، أن يكون منتمياً لنقابة معينة . وهذه الصناعات تشمل قطاعات النقل والمواصلات وقطاع الخدمات ، حيث نجد أن أكثر من 26% من العاملين بهذه القطاعات هم بالفعل أعضاء في نقابات عمالية . وبالرغم من ذلك ، فإننا قد نجد أن هناك بعض الدول التي تنخفض بها نسبة اشتراك العاملين في النقابات ، والتي بلغت نحو 35% في كندا والمكسيك والبرازيل وإيطاليا .

علاوة على ذلك ، فإنه من الخطأ أن نفترض أن النقابات تؤثر سلبياً فقط على أصحاب الأعمال ، فمثلاً ومع جعل العاملين محترفين ، أو وضع نظام لممارسات الشركة ، فإن الاشتراك في النقابة يمكن أن يحسن الأداء . ففي دراسة توصل الباحثون إلى أن السكتة القلبية بين المرضى بالمستشفيات التي تعمل بها ممرضات مشتركات في النقابة ، كانت أقل بنسبة من 5 إلى 9% من المستشفيات التي تعمل بها ممرضات غير مشتركات في النقابة ، بينما وجدت دراسة أخرى علاقة سلبية مهمة بين عضوية النقابة ونية الموظفين لترك وظائفهم .

فما هو السبب وراء أهمية تكوين النقابات العمالية؟ وكيف تمارس دورها؟ ولماذا يلتحق بها العمال؟ وكيف تتشكل الاتفاقيات الخاصة بها؟ كل هذه التساؤلات سوف نجيب عنها خلال هذا الفصل .

أولاً: سرد تاريخ مختصر عن حركة العمالة الأمريكية

نبذة تاريخية مختصرة عن الحركة النقابية في أمريكا:

BRIEF HISTORY OF THE AMERICAN UNION MOVEMENT

لكي نتفهم ماهية النقابات وماذا تريد ، فإنه من الواجب أولاً التعرف على نشأة هذه النقابات وتطورها. فللنقابات تاريخ طويل يبدأ منذ عام 1790 ، عندما تأسست النقابات التجارية الخاصة بعمال الأحذية

والترزية وعمال المطابع ، حيث طالب هؤلاء العمال بزيادة أجورهم من خلال تشكيل لجان خصصت للمطالبة بذلك .

ومع بداية تكوين النقابات وحتى يومنا هذا ، فقد تأرجح تاريخ الحركة النقابية ما بين الاتساع والتقلص ، فلقد تزايدت نسبة العمالة المقيدة بالنقابات حتى عام 1837 ، ثم تقلص دورها بعد حدوث الكساد الاقتصادي الكبير ، وسرعان ما تزايدت مرة أخرى أعداد المقيدين بالنقابات مع دخول الولايات المتحدة الأمريكية عصر الثورة الصناعية .

هذا ومع حلول عام 1869 تكونت أول مجموعة من العاملين بالخياطة أطلق عليها اسم «فرسان العمل» The Knights Labor . وكان من بين اهتماماتها إحداث إصلاحات سياسَية . ومع بداية عام1885 تزايد أعضاء هذه الجماعة إلى أن بلغوا المائة ألف عضو ، وبعد أن تفوقت هذه الجماعة على جماعة عمال السكك الحديدية ، فقد زادت نسبة الانضمام إليها إلى أن بلغت 700 ألف عضو . إلا أنه بسبب تركيز جماعة فرسان العمل على إحداث إصلاحات سياسية واجتماعية ، فقد تعرضوا للعديد من الضربات غير الموفقة ، وبذلك تضاءلت عضوية تلك الجماعة ، حتى إنه في عام 1893 لم يبق بها أي عضو من الأعضاء .

وفي عام 1886 شكل صمويل جومبرز الاتحاد الفيدرالي للعمال في أمريكا ، والذي يتكون من العمال المهرة ، ولم يكن هناك أي وجه للتشابه بين هذا الاتحاد وجماعة فرسان العمل ، نظراً لأنه لايركز على تحقيق الإصلاح الاجتماعي بغرض الحفاظ على مصالح أعضائه ، أما جماعة فرسان العمل فقد انخرطت في صراع طبقي من أجل تغيير شكل المجتمع . هذا ولقد اهتم هذا الاتحاد بتحسين ظروف العمل وزيادة الأجور للأعضاء ، وبذلك تزايد عدد أعضائه حتى تجاوز 5,5 مليون عضو مع بداية الحرب العالمية الأولى .

ومن ناحية أخرى ، فقد كانت حقبة العشرينيات من أهم فترات ركود الحركة النقابية في الولايات المتحدة ، ففي عام 1923 تقلصت أعداد المنتمين لعضوية الاتحاد الفيدرالي لتصل إلى 3,5 مليون عضو ، ويرجع هذا التقلص إلى العديد من الأسباب أهمها : فترة الركود الاقتصادي التي سادت بعد الحرب العالمية الأولى ، بالإضافة إلى المقاومة العنيفة من قبل أصحاب الصناعات لهذه الحركة ، وفي عام 1929 ونتيجة للكساد الكبير الذي ساد البلاد فقد ملايين العمال وظائفهم ، وفي عام 1933 انخفضت عضوية النقابات حتى وصلت إلى أقل من 3 ملايين عامل .

وفي منتصف الثلاثينيات من القرن العشرين ، بدأت تزداد عضوية النقابات العمالية بفضل سيادة حالة الرخاء الاقتصادي التي كانت تعم الولايات المتحدة آنذاك ، بالإضافة إلى قانون الانتعاش الاقتصادي الذي تبناه الرئيس الأمريكي روزفلت . وبذلك تزايدت نسب العضوية بالنقابات العمالية إلى أن فاقت الـ 21 مليون عضو في السبعينيات . وقد انخفضت عضوية النقابة منذ ذلك الحين بسبب عوامل أهمها الانتقال من الصناعة إلى وظائف الخدمات والتشريعات الجديدة (مثل قوانين الصحة والسلامة المهنية) التي تقدم

أنواعاً من الحماية التي من الممكن أن يحصل عليها العاملون من النقابات . حقاً فإن مئات القوانين الفيدرالية والمحلية والتنظيمات الآن تخاطب أنواعاً من الاهتمامات التي ساعدت في قيادة الحركات المبكرة للنقابة .

أسباب تشكيل العمال للتنظيمات النقابية: Why Do Workers Organize?

بذلت العديد من المحاولات بهدف تقصي أسباب التحاق العاملين بالنقابات ، وقد وضعت العديد من النظريات في هذا الصدد ، ولكنه لم يتم التوصل إلى إجابة شافية ، حيث يرجع ذلك إلى أسباب خاصة بالعامل/ العاملة .

من الواضح أن الهدف من وراء الاشتراك في النقابات ليس فقط من أجل الحصول على راتب أعلى ، أو ظروف عمل أفضل ، بالرغم من أن هذه العوامل قد تكون من أهم مايدفع بالفرد للالتحاق بنقابة معينة . ففي حقيقة الأمر ، يحصل العامل المشترك بالنقابة على أجور زيادة عن مثيله غير المشترك بالنقابة ، حيث يحصل العامل على زيادة قدرها 170 دولاراً .

بالإضافة إلى ماسبق ، فهناك العديد من المزايا الأخرى التي يستطيع أن يجنيها العامل بسبب عضويته بالنقابة ، وتتمثل في إمكانية الحصول على إجازات أكثر ، بل والتمتع بمزايا تأمينية أكثر في حالة الإصابة بعجز دائم . وهناك حافز آخر وراء اشتراك العاملين في النقابات وهو الرغبة في الشعور بالوحدة ، وإمكانية وجود جهة تمثل العمال في الحصول على حقهم الشرعي .

من ناحية أخرى ، فإن من أهم أسباب الانضمام للنقابات ، هو رغبة العمال في حماية أنفسهم من أي استبداد إداري ، بالإضافة إلى زيادة الخوف من فقد الوظيفة ، وضعف عوامل الاتصال الإنساني وانخفاض الروح المعنوية للعاملين .

إن عدم رضاء العاملين عن بعض القضايا الخاصة بكسب لقمة العيش مثل الأجر ، يعد العنصر الأساسي وراء تأييد الحركة النقابية ، وهذا العامل أكثر تأثيراً من باقي العوامل ، مثل نوعية الإشراف ، وعدم الرضا عن ظروف العمل . وعدم الرضا وحده لا يكفي للاتجاه نحو الحركة النقابية ، وبالتالي فإنه في حالة عدم الرضا يجب أن يؤمن العاملون بأنه بدون القدرة على تغيير الواقع ، فلن يكون هناك تغيير للعوامل التي تسببت في حدوث حالة عدم الرضا . ومن هذا المنطلق يجب على هؤلاء العاملين تحسين الوضع من خلال العمل الجماعي ، والذي لن يتحقق إلا من خلال الانضمام إلى نقابة قوية تطالب بحقوقهم .

ما أهداف النقابات العمالية؟: What Do Unions Want

بصفة عامة ، يمكن القول بأن النقابات العمالية تهدف إلى تحقيق ما يلي :

توفير الأمان النقابي Union Security : فالنقابات تبحث في تحقيق الأمان لنفسها ، فهي تحارب من أجل الحفاظ على حقوق ومصالح أعضائها ، **ويمكن تحقيق ذلك الأمان في خمسة أشكال أساسية** ، هي :

1- ***اقتصار العمل فقط على المشتركين بالنقابات*** ***Closed Shop*** : حيث تستعين الشركات فقط بأعضاء النقابات ، وقد حرم القانون الصادر عام 1974 ذلك ، لكنه مازال موجوداً في بعض الصناعات مثل الطباعة .

2 - ***السماح المؤقت لغير أعضاء النقابات بالعمل*** ***Union Shop*** : وفيها تستعين الشركات بالعمالة غير المشتركة بالنقابات ، بشرط أن ينضموا إلى النقابات بعد قضاء مدة زمنية معينة ، وبعد سداد رسوم الانضمام المقررة .

3 - ***على جميع العاملين سداد الرسوم النقابية*** ***Agency Shop*** : فعلى الموظفين غير التابعين للنقابة سداد مستحقات النقابة ، على اعتبار أن جهود النقابة موجهة للأعضاء وغير الأعضاء .

4 - ***ترك حرية الانضمام للنقابة*** ***Open Shop*** : وهنا تترك الفرصة أمام العاملين للانضمام من عدمه للنقابة ، وهنا لا يتم إلزام العاملين من غير التابعين للنقابة بسداد مستحقات النقابة .

5 - ***الحفاظ على انتظام العضوية*** ***Maintenance Of Membership*** : وفي هذه الحالة ، ليس إلزاماً على العاملين أن ينضموا للنقابة ، ولكن على أعضاء النقابة الذين يتم توظيفهم بالشركة الإستمرار في عضوية النقابة طوال فترة العقد المتفق عليها .

ولا تعطي كل الولايات النقابات الحق في طلب عضويتها كشرط للالتحاق بالوظائف ، حيث يمنع قانون هارتلي تافت الولايات من التفاوض في الحصول الإجباري على عضوية النقابات ، ليس فقط للشركات المشتركة في التجارة بين الولايات . أما بالنسبة للشركات التي تعمل بداخل الولايات فقط ، فقد أباح التفاوض بإمكانية الالتحاق بالوظائف بدون عضوية النقابات . وقد كانت أوكلاهوما الولاية رقم 22 منذ سنوات عديدة التي تتبنى تشريع الحق في الحصول على وظيفة .

تحسين الأجور ، وساعات العمل ، والمزايا المقدمة للأعضاء Improved Wages, Hours, and Benefits for members : بمجرد أن يتحقق الأمان النقابي ، تتجه معظم النقابات نحو تحسين أحوال أعضائها من خلال تحسين الأجور ، وتنظيم ساعات العمل ، وتحسين ظروفه . حيث أوجبت اتفاقيات العمال النقابات على أن تلعب دوراً في الأنشطة الأخرى للموارد البشرية ، وتشمل التوظيف والاختيار والتعويضات والترقيات و التدريب وحتى فصل الموظفين .

اتحاد العمال العام في الولايات المتحدة: The AFL - CIO

إن اتحاد العمال الأمريكي وكونجرس تنظيم الصناعات ، هو اتحاد تطوعي ، يتكون من نحو مائة نقابة عمالية دولية ومحلية في الولايات المتحدة ، تم تكوينه سنة 1955 ، وكان أول رئيس له هو إف إل جورج ميني ، لذا فإن اسم إف إل جورج ميني هو مرادف لكلمة نقابة في الولايات المتحدة .

توجد ثلاث طبقات في تكوين اتحاد العمال في الولايات المتحدة : (وفي الاتحادات الأخرى هناك) ،

أولاً : النقابة المحلية ، وهي النقابة التي يشترك فيها العامل ، ويقوم بتسديد الاشتراكات بها ، وهي التي تقوم بتوقيع اتفاقيات المساومة الجماعية التي تحدد الأجور وظروف العمل ، وبالتالي فإن النقابة المحلية جزء من النقابة القومية (الطبقة الثانية) . فعلى سبيل المثال : إن كنت مدرساً في مقاطعة ديترويت فيجب أن تنضم إلى النقابة هناك والتي هي واحدة من مئات الفصول للاتحاد القومي الأمريكي للمعلمين . أما الطبقة الثالثة في هذا النسيج فهي الاتحاد القومي ، وهي اتحاد العمال العام في الولايات المتحدة .

يميل العديد من الناس إلى الاعتقاد بأن اتحاد العمال العام في الولايات المتحدة ، هو أهم جزء في الحركة العمالية ولكنه ليس كذلك ، فهو لديه سلطة محدودة تتركها له الاتحادات المكونة له ، وبالتالي فإن رئيسة نقابة المعلمين لديها سلطة بصفتها رئيسة للنقابة أكثر من كونها نائبة رئيس اتحاد العمال العام في الولايات المتحدة . ومن هنا نرى أن رئيس اتحاد العمال في الولايات المتحدة جون سويني له دور سياسي أكبر من كونه رئيس اتحاد .

من بعض التغيرات الأساسية المخالفة لذلك ، فإننا نرى أن أربعة اتحادات -هي الاتحاد الدولي لعمال الخدمات Service Employees' International Union ، ورابطة تُسمى رابطة السائقين الدولية International Brotherhood of Teamsters ، ورابطة عمال الأغذية المتحدة و العمال التجاريين United Food and Commercial Workers . والرابطة المتحدة UNITE أعلنت أنها ستترك اتحاد العمال العام في الولايات المتحدة ، وأنها سوف تؤسس اتحادها الخاص بها وأطلقت عليه اسم «تحالف التغيير للفوز» Change to Win Coalition . مع العلم أن هذه الاتحادات الأربعة كانت تشكل ربع اتحاد العمال في الولايات المتحدة في العضوية والتمويل ، مما دفع باقي الأعضاء إلى التفكير في التحول من الاتحاد العام إلى ذلك التحالف الجديد (تحالف التغيير للفوز) . وقد وعد تحالف التغيير للفوز أن يكون أكثر حزماً وفاعلية من اتحاد العمال العام .

النقابات والقانون: UNIONS AND THE LAW

لم تكن هناك قوانين منظمة للعمل حتى عام 1930 ، بالإضافة إلى أنه لم يكن لزاماً على أصحاب العمل الاشتراك في المساومة الجماعية مع العمال ، ولم يكن هناك أي اهتمام من قبل أصحاب العمل نحو النقابات . هذا بالإضافة إلى أن العديد من أصحاب العمل كانوا يستخدمون العديد من الطرق القمعية في التعامل مع العمال مثل(الجواسيس ، و القوائم السوداء ، وفصل أي عامل يثبت أنه عضو في نقابة إذا تسبب في حدوث أي شغب) ، وبذلك كان يُنظر إلى إضراب العمال على أنه تصرف غير قانوني ، ومن هنا باءت جميع أسلحة النقابات بالفشل .

هذا وقد ظل هذا الوضع قائماً حتى حدوث حالة الكساد الكبير إبان الحرب العالمية في عام 1930 ، وعندئذ بدأت حركة تغيير شاملة قضت بتغيير العديد من الاتجاهات العامة و القيم ، و بالتالي ظهر قانون العمل الذي يعترف بدور النقابات . وقد مر ذلك بثلاث مراحل أساسية ، تمثلت في :

ثانياً: مناقشة السمات الرئيسة «ثلاثة على الأقل» للتشريعات الأساسية للعاملين

المرحلة الأولى: فترة التشجيع القوي (قانون نوريس- لاجارديا) سنة 1932-1935، وقوانين واجنر أو علاقات العمل الوطنية:

Period of Strong Encouragement: The Norris-Laguardia (1932) and National Labor Relations or Wagner Acts (1935)

خلال هذه المرحلة ، صدرت العديد من القوانين المنظمة لعمل النقابات العمالية . و من أهم هذه القوانين : قانون نوريس -لاجارديا ، وقد كان هذا القانون بمثابة بداية عهد جديد لتشجيع دور النقابات ، حيث ضمن حق كل عامل في المساومة الجماعية بشكل حر ، و دون أي تدخل أو قيد أو إجبار ، بالإضافة إلى أنه قد وضع قيوداً على دور المحاكم تجاه بعض الممارسات التي يقوم بها بعض العمال مثل الإضراب ، حيث ألزمها بأن يكون دورها هو مجرد المراقبة السلمية لما يحدث .

وبالرغم من ذلك ، فقد عجز القانون أن يفعل شيئاً مؤثراً تجاه بعض الأعمال القمعية التي قد يقوم بها أصحاب العمل تجاه العاملين . ومن هذا المنطلق ، فقد برزت ظلال التغيير في الأفق ، متمثلة في صدور قانون علاقات العمل الوطنية . أما قوانين واجنر ، أو علاقات العمل القومية فصدرت عام 1935 بهدف تدعيم قانون نوريس- لاجارديا ، **وقد أعطى هذا القانون بعض القوة لقانون نوريس ، تمثلت فيما يلي** :

- تحريم الممارسات و التصرفات غير الشرعية داخل نطاق العمل .
- إعطاء الحق في التصويت السري في حالة إجراء الانتخابات ، على أن يتم الأخذ برأي الأغلبية من الأصوات لتقرير رغبة العمال في الانضمام إلى النقابات من عدمه .
- إنشاء مجلس لعلاقات العمل الوطنية تكون مهمته الأساسية البحث في الممارسات غير الشرعية التي قد ترتكب في مجال العمل و معاقبة القائمين عليها .

هذا وقد حدد قانون علاقات العمل الوطنية الممارسات غير الشرعية أو المخالفات في مجال العمل فيما يلي :

1 - يعد مخالفاً للقانون أن يتدخل صاحب العمل في ردع أو قمع ممارسة الحقوق المشروعة للعاملين ، و التي منها الحق في تنظيم نقابة خاصة بهم .

2 - يعد مخالفاً للقانون قيام من يمثلون الشركات بفرض سيطرتهم على إدارة النقابات العمالية أو تشكيلها ، أو استخدام طرق التأثير على دور النقابات .

3 - يعد مخالفاً للقانون و جود أي صورة من صور التمييز في المعاملة بين العاملين لمجرد ممارستهم لحقوقهم النقابية .

4 - يعد مخالفاً للقانون وجود أي صورة من صور التمييز في المعاملة ، أو فصل العاملين في حالة أن يقوم العاملون بالشكوى ضد ممارسات غير عادلة من الشركة .

5 - يحظر على صاحب العمل الامتناع عن إجراء عمليات المساومة الجماعية مع العاملين لديه .

تقوم النقابات برفع أي مخالفات ضد العمال إلى مجلس علاقات العمل الوطنية (انظر شكل 15-1) ، فيقوم المجلس بالتحقيق في هذه المخالفات ، ويقرر ما إذا كان يجب أن يتخذ إجراءات ، والتي تشمل إرجاء الشكوى أو إنذار الشركة أو أمر إلى الشركة أن تكف عن المخالفة .

وفقاً لما جاء في شكل (15-1) ، فإن مجلس علاقات العمل الوطني يكون مسئولاً عن التحقيق في أي شكوى ناجمة عن مخالفات تصدر من صاحب العمل تجاه العاملين ، بهدف اتخاذ الإجراءات الرادعة لمثل هذه الأعمال والمخالفات ، وقد تكون هذه الإجراءات متمثلة في فصل صاحب العمل ، أو إيقاف نشاطه حسبما تشير إليه التحقيقات .

وقد تميزت الفترة من عام 1935 وحتى عام 1947 بزيادة شعبية النقابات العمالية ، وذلك بعد إصدار قانون واجنر سنة 1935 ، وقد ساهم في ذلك أيضاً التحسن الواضح في الظروف الاقتصادية آنذاك . ولكن مع منتصف الأربعينيات انقلبت الصورة تماماً بسبب الضربة القاسية التي تعرض لها الاقتصاد الأمريكي ، بسبب الكساد العالمي الذي ساد البلاد بعد الحرب . وعندئذ بدأت الأحداث السياسية العامة تسحب البساط من تحت أقدام النقابات العمالية ، ومن هنا بدأت في مهاجمتها نتيجة لإفراطها في الوقت . ومن هنا كانت الفرصة مواتية لإصدار قانون تافت – هارتلي The Taft Hartley Actسنة 1947 .

المرحلة الثانية مرحلة تشجيع النقابات لتتوافق مع القانون: «قانون تافت- هارتلي» سنة 1947:

Period of Modified Encouragement Coupled with Regulation: The Taft-Hartley Act (1947):

ركز قانون تافت- هارتلي على الاهتمام بإدارة العلاقات العمالية . فقد حاول هذا القانون ، تعديل الصورة الذهنية للنقابات لدى العاملين ، من خلال زيادة حماسهم نحو الاشتراك في تلك النقابات . وهو **يحتوي على مجموعة من البنود التي تمثل مصادر قوة وهي :**

(أ) منع أي مخالفات قد تقوم بها النقابات ضد العاملين .

(ب) تحديد حقوق العاملين التي يحصلون عليها عند انضمامهم للنقابات .

(ج) تحديد حقوق أصحاب الأعمال .

(د) يعطي هذا القانون رئيس الولايات المتحدة الحق في التدخل بصفة مؤقتة في حالة حدوث أي إضراب وطني يقوم به العاملون .

الولايات المتحدة الأمريكية
مجلس علاقات العمل الوطني
مخالفة ضد صاحب عمل

التعليمات : في حالة حدوث أي مخالفات ، من فضلك املأ بيانات هذه الاستمارة مع عمل نسخة أصلية وأربع صور منها بالتعاون مع المدير الإقليمي لمجلس علاقات العمل الوطني .	غير مسموح بالكتابة في هذا الجزء رقم الحالة : / التاريخ :

1-الشكوى المقدمة ضد صاحب العمل

(أ) اسم صاحب العمل :	(ب) عدد العاملين لدى صاحب العمل : . . . . .

(ج) عنوان العمل : الشارع ورقمه ، المدينة ، الولاية ، الرقم الكودي	(د) الممثل القانوني لصاحب العمل :	(هـ) رقم التليفون : . . . .

(و) نوع المنظمة (مصنع - منجم- . . . . .إلخ) .	(ز) التعريف بالخدمات الأساسية للمنظمة والمنتجات التي تقدمها .

(ج) صاحب العمل المذكور أعلاه متهم بارتكاب مخالفات في مجال العمل وذلك طبقاً للمادة الثامنة (أ) القسم الأول ، وذلك تبعاً لقانون علاقات العمل الوطني .

2- نص الشكوى

من فضلك كن محدداً فيما تعرضه من معلومات عن الحقائق المتعلقة بالشكوى ، والأسماء والعناوين وخطط صاحب العمل تجاه هذه الممارسات غير المشروعة والتواريخ وأماكن حدوثها . . . إلخ .

تبعاً لما ورد في هذه الشكوى وماتضمنته من أسماء ووقائع ، فإن هذا يعد دليلاً على تورط صاحب العمل في أعمال القهر والقمع ضد العاملين معه والتي أقرها القانون في قسمه السابع بحفظ وتأمين هذه الحقوق .

3 - إسم محرر الشكوى بالكامل : منظمة العمل ، الاسم :

4 - أ : العنوان . . . . الشارع ورقمه ، المدينة ، الولاية ، الرقم الكودي	ب : رقم التليفون . . . .

5 - إذا كان مقدم الشكوى عضواً في إحدى المنظمات ، فيجب ذكر اسم المنظمة بالكامل سواء كانت قومية أو دولية .

6- إقرار

أقر أنا . . . . مقدم الشكوى بأنني اطلعت على ما بهذه الشكوى من معلومات وأن كل ماجاء بها من بيانات صحيحة وعلى مسئوليتي الخاصة .

توقيع مقدم الشكوى   اللقب إن وجد

العنوان : . . . . رقم التليفون . . . . التاريخ . . . .

شكل (1-15) استمارة مجلس علاقات العمل الوطني بشأن الممارسات غير المشروعة أو المخالفات في مجال العمل

وقد حدد قانون تافت - هارتلي المخالفات التي يمكن أن تقع فيها النقابات كما يلي :

1- حرَّم القانون أي أعمال تصدر من النقابة تقيد حقوق العاملين في إجراء عمليات المساومة الجماعية ، مثال ذلك ، أن تقوم النقابة بتهديد غير المشاركين بها بفقدان وظائفهم في حالة تقديم أي شكاوى ضدها .

2 - أن تقوم النقابة بالتفرقة في المعاملة بين العاملين ، مما يضعف من رغبة العاملين في الانضمام لها . من ناحية أخرى ، فإنه لا يجب أن تقوم النقابة بإرغام صاحب العمل على فصل أي عامل لديها لم يسدد الاشتراكات ، أو لأنه لم يحضر اجتماعاتها ، أو أن يكون العامل ضد السياسة العامة لها ، ولكن هناك استثناء واحد وهو التوقف عن النشاط ، ففي هذه الحالة ، لايجب على النقابة ألا تسأل أعضاءها عن سداد مستحقاتها المالية .

3 - امتناع النقابة عن أداء مهمتها في القيام بالمساومة الجماعية مع صاحب العمل ، من أجل تحسين الأجور ، وساعات العمل ، وظروف العمل الأخرى ، ومن المخالفات أيضاً قيام النقابة ببعض الإضرابات أو استخدام سياسة المقاطعة في ظل ظروف لاتستدعي ذلك .

4 - من المخالفات أيضاً قيام النقابة بالاشتراك مع صاحب العمل بعدم دفع أجور العمال في حالة عدم قيامهم بتسويق ما ينتجونه .

حقوق العاملين Rights of Employees : وقد ضمن قانون تافت- هارتلي العديد من الحقوق للعاملين ، بغرض حمايتهم من استبداد وظلم صاحب العمل أو النقابة . ولقد ترتب على صدور هذا القانون ، حدوث طفرة كبيرة في أعداد المقيدين بالنقابات العمالية . الجدير بالذكر ، أن تلك الأعداد تتأثر بنوع الولاية ، حيث بلغت العضوية بالنقابات نحو 26,8% في نيويورك ، و3,7% في جنوب كارولينا ، و16.5% في كاليفورنيا ، و 7,4% في فلوريدا ، و6,5% في تكساس ، و23,9% في ميتشيجان ، و19,4% في أوهايو . وقد أعطت حقوق العاملين المذكورة العاملين الحق في التقدم مباشرة بالشكاوى إلى أصحاب الأعمال دون الاضطرار إلى التقدم إلى النقابات ، وكان على النقابات أيضاً الحصول على توقيع العامل أولاً قبل سحب أي من مستحقات العامل .

عموماً فإن قانون علاقات العمل الوطنية لايستطيع منع مخالفات النقابات في حق أصحاب العمل ، فأيا كان السلوك المهدد مثل العنف أو أي سلوك غير مرغوب ، يتم أولاً ثم يقوم مجلس علاقات العمل الوطني بضبط أي مخالفات . أمثلة على ذلك : الاعتداءات الجسدية أوالتهديدات بالعنف أو الانتقامات المالية أو التجمهر الذي يمنع الدخول إلى أو الخروج من العمل . في قضية مماثلة مرفوعة من شركة باترن ماكرز ضد مجلس علاقات العمل القومي ، قضت المحكمة الدستورية العليا بأن النقابة مذنبة بارتكاب مخالفات ضد العمال ، عندما حاولت أن تغرم بعض أعضائها بفصلهم من النقابة ، و عودتهم إلى العمل أثناء الإضراب .

حقـوق أصـحـاب الـعـمـل Rights of Employers : أعطى قـانون تافت-هارتلي العـديد من الحـقـوق لأصـحاب الأعـمال ، حيث منحـهم الحرية الكاملة في التعبيـر عن آرائهم تجاه التنظيـمات النقـابية . فعلى سبيل المثال ، إذا كنت مديراً فمن حقك أن تدلي برأيك في التنظيمات النقابية مثل إنها غير مفيدة ، أوإنها خطيرة على الاقتصاد القومي ، أو إنها تمارس أعمالاً غير أخلاقية . حتى إن صاحب العمل يستطيع أن يثبت أن ماتطالب به النقابة من زيادة في أجور العاملين قد يضر بوضعه المالي ، مما قد يضطره إلى وقف النشاط .

من جهة أخرى ، فإن قانون تافت-هارتلي قد حدد مجموعة من الحقوق التي يحصل عليها صاحب العمل ، كان من أهمها :

1 - ألا يتقابل صاحب العمل مع العامل بالشركة خلال الـ 24 ساعة الخاصة بإجراء الانتخابات .
2 - ألا يقترح صاحب العمل على العامل أن يصوت ضد النقابة أثناء وجوده بمكتبه بالشركة أو بالمنزل .

الإضرابات الطارئة على المستوى القومي National Emergency Strikes : أما فيما يتعلق بالإضرابات الطارئة فقد سمح قانون تافت-هارتلي بأن يتدخل رئيس الولايات المتحدة بهدف إنهاء الإضراب . وفي هذه الحالة ، يقوم الرئيس الأمريكي بتشكيل لجنة تقصي الحقائق ، وجمع المعلومات عن أسباب حدوث هذه الإضرابات ، على أن تقوم اللجنة بعمل إنذار لوقف هذا الإضراب ، فإذا لم يتحسن الوضع خلال 60 يوماً من توجيه الإنذار ، تترك فرصة أخرى لمدة 20 يوماً لتفعيل هذا الإنذار . وخلال هذه المدة ، يقوم العاملون بعمل تصويت سري لإبداء الرأي فيما تقدم به أصحاب الأعمال من مقترحات لتسوية الأمر .

المرحلة الثالثة -مرحلة وضع اللائحة التشريعية الداخلية للنقابة «قانون لاندروم-جريفن (1959)»:

Period of Detailed Regulation of Internal Union Affairs: The Landrum-Griffin Act (1959)

اكتشف مجلس المحققين في الخمسينيات بعض المخالفات التي قامت بها بعض النقابات ، صدر على أثرها قانون (لاندروم -جريفن) والذي كان هدفه الأساسي هو حماية أعضاء النقابات ، والحفاظ على حقوقهم تجاه أي تصرف غير مسئول من النقابات .

ويعد هذا القانون عوضاً عن قانون "واجنر" أو مايُسمى بقانون علاقات العمل الوطنية . وتتضمن قائمة بحقوق أعضاء النقابة ، بالإضافة إلى مجموعة من القواعد التي تنظم الحركة الانتخابية داخل النقابات . فعلى سبيل المثال ، يجب أن تقوم النقابة بانتخاب أمين لها كل خمس سنوات بنظام التصويت السري . وقد اشترط القانون مجموعة من المواصفات الواجب توافرها فيمن يرشح لشغل وظيفة أمين النقابة ، والتي من أهمها ألا يكون قد سبق الحكم عليه في قضايا تتعلق بالأمانة والشرف .

لقد نجح مجلس المحققين في اكتشاف مخالفات أصحاب الأعمال مثل الرشوة عن طريق مستشاري علاقات العمل ، وهذا النوع من الرشوة ، كان في وضع الجريمة مع بداية تنفيذ قانون تافت-هارتلي ، ولكن مع قانون لاندروم-جريفن أصبحت من الأعمال غير القانونية التي يقوم بها أصحاب العمل مع أمين النقابة .

بالإضافة إلى ماسبق ، فإن هناك أعمالاً أخرى مخالفة يدينها قانون لاندروم-جريفن مثل امتناع صاحب العمل عن دفع أجور العاملين لإجبارهم على عدم الاشتراك في النقابات .

ثالثاً: تقديم أمثلة عما يمكن توقعه أثناء قيادة النقابة والانتخابات

قيادة النقابة و إجراء الإنتخابات النقابية:

THE UNION DRIVE AND ELECTION

يمكن للنقابة أن تضع لنفسها إطاراً لتمثيل العاملين المشتركين في عضويتها من خلال القيادة ، الانتخابات . وفي هذا الصدد ، توجد خمس خطوات أساسية لقيادة النقابة و التعامل مع نظام والانتخابات ، و هذه الخطوات هي :

الخطوة الأولى - إجراء الاتصال المبدئي : Initial Contact

وخلال هذه المرحلة ، يمكن للنقابة أن تحدد الاحتياجات المختلفة للعاملين عن طريق لجان خاصة بذلك ، و أول طرف يقوم بإجراء مثل هذا الاتصال قد يكون العاملون ، أو ممثلو النقابات في الشركات ، أو ممثلو النقابات في أي مكان آخر . وفي معظم الأحيان ، تقوم النقابة بدعم أواصر الصلة بين العامل و النقابة المحلية التابع لها . و لعل الحملة الانتخابية التي تقوم بها النقابة تعد خير دليل على رغبتها في توسيع نطاق نشاطها ، من خلال تمثيل أكبر عدد من العاملين . وهذه الحملة الانتخابية قد تكون سهلة و ميسرة إذا ما كانت الشركة التي تجري فيها الحملة أكثر تجاوباً مع النقابة لتحديد أهدافها .

حينما تكون مسئولاً: مقاولو الاقتصاد الجديد والنقابات:

When You're On Your Own — New Economy Entrepreneurs and Unions

يتعلم مقاولو الاقتصاد الجديد الذين يستخدمون التقنيات العالية درساً جديداً في علاقات العمال وقد افترض العديد أن وظائف مثل وظيفة مصمم موقع على الإنترنت كانت منعزلة عن مجهودات النقابة ولكن ثبت عكس ذلك ، حيث إن العديد من الشركات التي تعمل في مجال التجارة الإلكترونية (وتشمل شركة أمازون دوت كوم) تواجه جهوداً تنظيمية من النقابة .

توجد أسباب عديدة لأن هذه الشركات ليست ذات مناعة ضد تأثيرات النقابة كما كان يعتقد مؤسسوها ، أحد هذه الأسباب هو أن العديد من الموظفين في شركات الاقتصاد الجديد التي تعمل على الإنترنت مثل شركة الأمازون تقوم بوظائف قديمة مثل تحميل وتفريغ الشاحنات . ولم تكن وظائف مثل تصميم المواقع والبرمجة ذات مناعة من الدخول في النقابات إذا كانت شروط شركاتهم تمنع ذلك .

علاوة على ذلك ، فعند الوصول إلى الانجذاب إلى النقابات ، فإن العديد من المقاولين يعتبرون ألد أعدائهم حيث إنهم يركزون على المبيعات وعلى الوفاء باحتياجات خدمة العملاء بينما يقدمون الجهد القليل لإعداد السياسات وتطوير نظم فعالة لقياس الأداء ولمس مشاكل العاملين عن قرب . وطبقاً لأحد المحامين فإنهم كانوا متهاونين في حساب الإضافي أو وضع هيكل للأجور أو حتى إعداد كتيب يشمل السياسات والإجراءات تكون واضحة وصريحة . وقد كانت الصناعة ذات التقنية العالية دائماً واثقة أن لا أحد من موظفيهم يرغب في الانضمام إلى النقابة ، حيث إنه من المدهش أن هؤلاء الموظفين كانوا يجهلون أسس قوانين العمل . وقد كانت الشبكات الداخلية للمقاولين تعمل ضدها . على سبيل المثال : فقد كان العديد منهم يقومون بتخزين جميع المعلومات الشخصية الخاصة بالموظفين في ملفات على الحاسب يمكن للموظفين الذين يرغبون في القيام بتنظيم حملات نقابية بالحصول عليها بسهولة .

بالنسبة لملاك الشركات أو المقاولين ، فإن الحل هو تحسين الموارد البشرية وممارسات علاقات العمال . فيجب مراجعة سياسات العاملين والتطبيقات لضمان معاملة عادلة ولتوضح لمنظمي النقابات المحتملين إن الشركة تدار جيداً ، وتحسين حماية ملفات العاملين (وحيث إن المحاولات النقابية في الشركات ذات التقنية العالية تميل إلى التركيز على الخدمات المعاونة مثل مراكز الاتصالات والتوزيع والمكاتب المساعدة) - فيقول أحد المحامين- "يجب ألا نستهين بالاتصال مع أبسط الموظفين مثل هؤلاء الذين يتلقون الاتصالات . وليست المسألة مسألة رواتب فقط وإنما يمكن أن يجلب أبسط الموظفين مثل موظفي مراقبة الوقت أفكاراً عظيمة .

وبمجرد أن يضع صاحب العمل هدفاً للنقابة ، فإنها تبدأ في عملية التمثيل الرسمي لحقوق العاملين ، ويقوم الممثل الخاص بالنقابة بزيارة موقع العمل لمعرفة ما إذا كان المشتركون في النقابة لديهم الوعي الكافي لمعاونة النقابة في حملتها الانتخابية . وبناء عليه ، يمكن لمندوب النقابة أن يحدد العناصر الجيدة لذلك . ويمكن لهؤلاء العمال المتميزين أن يكونوا لجنة تنظيمية تهدف إلى توعية وتحفيز العاملين على الاشتراك في النقابة ، مع بيان الهيكل الداخلي للنقابة و قوانينها ، و الإجراءات التي يتم اتخاذها من خلال النقابة .

هذا ويمكن للنقابة أن تجري الاتصال المبدئي مع العاملين من خلال أماكن العمل أو المنزل أو في أماكن تناول العاملين الطعام وقت الراحة أثناء يوم العمل ، وقد تقوم النقابة بالاتصال بالعاملين أثناء العمل الرسمي ، إلا أن هذا الإجراء يعد نادر الحدوث ، ولكن من الناحية العملية ، قد يقوم ممثلو النقابة بإجراء هذا الاتصال المبدئي بشكل غير رسمي داخل نطاق العمل ، ليكون البذرة الأولى التي تقوم النقابة بغرسها لضمان الحصول على شعبية أكبر ، و بالتالي القيام بحملة انتخابية ناجحة .

وتعد التكنولوجيا مثل البريد الإلكتروني مهمة في عملية التنظيم . وعموماً ، فإن منع موظفي النقابة من إرسال رسائل إلكترونية مؤيدة للنقابة على إميل الشركة هو قول أسهل من فعل . إن منع رسائل النقابة الإلكترونية ربما يخالف قرارات مجلس علاقات العمل الوطني ، وإيجاد قاعدة تمنع العمال من استعمال الرسائل الإلكترونية للموضوعات غير المتعلقة بالعمل ربما تكون غير فعالة إذا كانت الشركة تقوم ببذل القليل فعلاً لمنع الرسائل الإلكترونية الموالية للنقابة .

مستشارو علاقات العمل Labor Relations Consultants : يلعب مستشارو علاقات العمل دوراً مهماً في العملية النقابية ، حيث تعتمد النقابة على هؤلاء المستشارين في مختلف النواحي الإدارية ، و هناك تشابه بين مستشاري علاقات العمل و المشرفين بالنقابة ، حيث يقوم المشرفون بأعمال معينة ، فقد يكونون باحثين أو علماء نفس أو متخصصين في علاقات العمل أو العلاقات العامة ، و في كل الأحوال ، فإن دور هؤلاء المشرفين ينحصر في تقديم النصح و المشورة في أي مجال من مجالات الخدمة التي تقدمها النقابة ، ومن هنا فإن دورهم ليس مقصوراً فقط على كسب أصوات العاملين ، بالرغم من أن هذه هي المهمة الأساسية لهم .

ومن ناحية أخرى ، فإن مستشاري علاقات العمل يلعبون دوراً مهماً بالنسبة لأصحاب الأعمال ، حيث يمكنهم سد الثغرات أمام الحملة الانتخابية التي تقوم بها النقابة . ومن ناحيتها ، فإن النقابة تنظم مجموعة من الحفلات للضغط على أصحاب الأعمال ، سواء كانوا مساهمين أو دائنين ، للرضوخ لمطالب النقابة بشأن حماية حقوق العاملين . و بذلك فإن دور هؤلاء المستشارين أصبح ضرورياً بالرغم من أنه ينظر إليهم في بعض الأحيان على أنهم أعداء للنقابة .

الخطوة الثانية - الحصول على بطاقات الترخيص: Obtaining Authorization Cards

لكي تستطيع النقابة تقديم التماس إلى مجلس علاقات العمل الوطني يفيد برغبتها في إجراء انتخابات نقابية ، فإنه عليها بداية أن تحدد أعداد العاملين الذين سوف يدعمونها في الانتخابات ، يلي ذلك ، محاولة إقناع هؤلاء العاملين بالتوقيع على بطاقات الترخيص والتي تعطيها حق التمثيل في الانتخابات ، لذا يجب أن يوقع 30% على الأقل لصالح النقابة لقبول التماسها بدخول الانتخابات .

الجدير بالذكر أنه خلال هذه المرحلة ، يقوم كل من صاحب العمل و النقابة بإجراء حملة دعاية من أجل تحسين صورته أمام العاملين ، حيث تقوم النقابة بتقديم برنامجها بشأن تحسين الأجور وظروف العمل وزيادة جودة الخدمات المقدمة للعاملين . أما إدارة المنظمة فلا تقف مكتوفة الأيدي إزاء ذلك ، إذ تقوم بعمل حملات مضادة للنقابة منتقدة إياها من الناحية الأخلاقية ، بالإضافة إلى التكاليف التي يتكبدها العاملون في سبيل دفع نفقات عضويتهم بها .

ماذا تستطيع المنظمة أن تفعل؟ Steps to Take : هناك العديد من الخطوات التي يمكن أن تتخذها الإدارة ، بشأن بطاقات الترخيص الخاصة بالنقابة . فعلى سبيل المثال ، فقد أعطى مجلس علاقات العمل الوطني الحق لصاحب العمل في إلغاء بطاقات الترخيص التي وقع عليها العاملون للنقابة . بالإضافة إلى أنه بإمكان صاحب العمل طبع منشورات يتم توزيعها على العاملين معه لبيان كيفية إلغاء بطاقات الترخيص . وقد تذهب الإدارة إلى أبعد من ذلك ، عندما تقوم بإلغاء تلك البطاقات بكياسة و لباقة .

ماذا نستطيع فعله لمن لم يقرر بعد إلغاء بطاقات الترخيص؟

أولاً وقبل كل شئ ، إنه من غير القانوني إبلاغ العاملين بعدم استطاعتهم إلغاء بطاقات الترخيص الخاصة بهم أو الضغط عليهم بعدم فعل هذا ، لأنه ضد مصلحتهم ، و لكن على النقابة أن تقوم بإعداد مشرفين على درجة عالية من الكفاءة ، بهدف توعية العاملين بأهمية هذه البطاقات في إعطاء الحق للنقابة بالمطالبة بحقوقهم تجاه صاحب العمل ، وأنها تعطي الحق للنقابة في أن تكون ممثلة في الانتخابات ، حيث يمكن الاعتماد عليها كدليل على أن هناك 30% من العاملين مساندين للنقابة ، وأنها تعطي للنقابة الحق في أن تمثل العاملين خلال عمليات المساومة الجماعية ، وأنها تعطي للعامل الحق في أن يكون عضواً بالنقابة وفقاً لقانون وشروط النقابات ، ويعتبر البند السابق من أكثر فوائد بطاقات الترخيص بالنسبة للنقابة ، إذ تستطيع من خلاله أن توقع الغرامة على أي عامل مشترك في عضويتها لا تتوافق قيمه مع قيم وأهداف النقابة .

ويراعى في ذلك أنه من غير القانوني أن تطلع جهة العمل على هذه الاستمارة ، و التعرف على ما تحتويه من بيانات . وفي حالة حدوث ذلك ، فإن مجلس علاقات العمل الوطني يعتبر ذلك تصرفًا غير قانوني يدخل ضمن أعمال التجسس على العاملين ، كما تنظر إليه على أنه عمل غير أخلاقي .

وفي حالة حدوث إضراب خلال هذه المرحلة ، فإنه يحق للنقابة القيام بما يلي :

1 - التقدم بالتماس لعمل انتخابات في غضون 30 يوماً من بداية الإضراب .

2 -منع الشركة من تكوين نقابة أخرى .

3 - اعتبار الانتخابات التي أجراها مجلس علاقات العمل الوطني غير قانونية إذا أجريت خلال الـ 12 شهراً المنقضية بعد الإضراب .

الخطوة الثالثة - جلسة الاستماع : Hold a hearing

بمجرد تجميع بطاقات الترخيص ، فإن هناك احتمال حدوث حالة من الحالات الثلاث التالية :

1 - عدم اختيار صاحب العمل طريق التصادم مع النقابة أوالوقوف في وجهها ، وفي هذه الحالة ، سوف تجري انتخابات بسهولة ويسر .

2 - عدم اعتراف صاحب العمل بالانتخابات النقابية ، وفي هذه الحالة ، فإنه يبدي عدم تعاونه في إجراء عملية المساومة الجماعية ، وعندئذ ، فإن الأحزاب قد تطالب بإجراء الانتخابات متجاهلة موقف صاحب العمل .

3 - اختيار صاحب العمل طريق الحوار ، ويتم ذلك من خلال عقد جلسة للحوار تجمع بين صاحب العمل وممثلي النقابة ، بهدف إقناع كل طرف بوجهة نظر الطرف الآخر ، على أن يتم الحوار في حضور أحد ممثلي مجلس علاقات العمل الوطني . ويمكن توضيح طلب الالتماس المقدم إلى مجلس علاقات العمل الوطني للنظر في النزاع القائم بين صاحب العمل والنقابة في الشكل رقم (15-2) .

الولايات المتحدة الأمريكية

مجلس علاقات العمل الوطني

رقم الحالة : . . . .

تقدم المذكور أعلاه بالتماس تبعاً للمادة التاسعة من قانون علاقات العمل الوطني ، بغرض عرض إحدى القضايا التي قد تكون لها تأثير على مستوى نشاطه ، وبناء عليه فإن مجلس العلاقات الوطني سوف يتحرى عن المعلومات الواردة في الالتماس ثم يحدد بعد ذلك موعد ومكان جلسة الاستماع التي تعقد بين الأطراف المتصارعة (العاملون ، رب العمل)

توقيع التاريخ

المدير الإقليمي لمجلس علاقات العمل الوطني

شكل (15-2) طلب التماس مقدم لمجلس علاقات العمل الوطني

وهناك العديد من الأمور التي يتم النظر فيها خلال جلسة الاستماع وهي :

1 - التحقق من وجود الأدلة الكافية على إجراء الانتخابات

2 - تحديد الشكل الذي سوف تكون عليه وحدة المساومة للضابط الذي سوف يقوم بالتحري عن هذه الحالة .

وحدة المساومة: Bargaining Unit

هي **وحدة تتكون من مجموعة من العاملين** ، وتقوم النقابة التابعين لها بتمثيلهم ، وقد تستطيع النقابة أن تكون ممثلة لكل فرق العاملين بالشركة ، وعادة مايحدث ذلك إذا كان العاملون من ذوي الياقات الزرقاء .

فهناك بعض التساؤلات التي يمكن أن تثار خلال جلسة الاستماع ، والتي تعقد تحت رعاية مجلس علاقات العمل الوطني ، ومن هذه التساؤلات :

- هل يتمشى التنظيم النقابي مع قانون العمل الوطني؟

- هل يكفي وجود اتفاقات فعلية لعمل المساومة الجماعية أو وجود انتخابات سابقة فازت بها النقابة لعدم وجود تمثيل نقابي بالشكل الكافي في الانتخابات التي يمكن أن تحدث؟

وفي **نهاية الأمر** ، فإن النتائج التي يمكن التوصل إليها خلال جلسة الاستماع تحدد إمكانية إجراء الانتخابات من عدمه . وبناء عليه ، يرسل مجلس علاقات العمل الوطني مذكرة بالقرار إلى صاحب العمل ، والذي يلتزم بما جاء في القرار وعدم عرقلة الانتخابات .

الخطوة الرابعة .. إجراء الحملة الانتخابية : The Campaign Making

قبل أن تُجرى الانتخابات ، يتسابق كل من صاحب العمل والنقابة بهدف كسب تأييد العمال ، والحصول على أصواتهم . حيث تقوم النقابة بتقديم الوعود بشأن تحسين الأجور ، ومراعاة العدالة داخل نطاق العمل . أما أصحاب الأعمال ، فيشككون في إمكانية قيام النقابة بتحقيق ذلك ، ويبررون ذلك بقولهم إن مثل هذه الأمور من الممكن أن تحدث في غيبة التنظيمات النقابية . ومن ناحية أخرى ، فإن أصحاب الأعمال يركزون في حملتهم على النفقات التي سوف يتكبدها العاملون لسداد اشتراكات العضوية في النقابات العمالية ، بهدف العدول عن رأيهم ، وبالرغم من كل ذلك ، فإنه ينبغي أن يلتزم الجانبان المتصارعان (النقابة وصاحب العمل) بالمباديء الأخلاقية وعدم استخدام أي سياسة قمعية للحجر على آراء العاملين .

الخطوة الخامسة .. إجراء الانتخابات: Elections

تأتي في النهاية مرحلة الانتخابات بعد مرور فترة زمنية تتراوح بين 30 – 60 يوماً من موافقة مجلس

علاقات العمل الوطني على إجراء الانتخابات التي تتم عن طريق الاقتراع السري المباشر ، حيث يوفر مجلس علاقات العمل الوطني الصناديق اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى تهيئة الجو العام لإجراء الانتخابات في هدوء ، ويوضح الشكل رقم (15-3) نموذجاً لبطاقة الانتخابات .

تكون النقابة ممثلة للعمال في حالة فوزها في الانتخابات ، ويتحقق في حالة حصولها على أغلبية أصوات العاملين ككل وليس العاملين في وحدة المساومة فقط . وفي هذه الحالة ، قد يقوم صاحب العمل بالعديد من الممارسات غير القانونية وغير الإخلاقية ، إلا أنه يجب أن ينصحه مستشاره بعدم ارتكاب مثل هذه الحماقات .

<table>
<tr><td>

الولايات المتحدة الأمريكية

أمام مجلس علاقات العمل الوطني

رقم الكارت [ ]

إشعار بحضور جلسة

رفع مقدم الالتماس المذكور عاليه طبقاً للجزء رقم 9 (ج) لقانون مجلس علاقات العمل الوطني ، وطبقاً للتعديل رقم 29 حيث يوجد سؤال مؤثر على التجارة وخاص بتمثيل الموظفين كما في هذا الالتماس .وبهذا الإشعار فإنه تم إخطاركم أنه طبقاً لجزء 3 (ب) و 9 (ج) من القانون في يوم سنة الساعة

سوف يتم انعقاد جلسة الاستماع أمام متخصص من مجلس علاقات العمل الوطني عن النقطة المؤثرة على التجارة وفي الوقت والمكان المذكورين ، حيث تتجمع جميع الأطراف المعنية للإدلاء بالشهادة .

التوقيع في تمام الساعة يوم التاريخ

</td></tr>
<tr><td>

المدير الإقليمي

مجلس علاقات العمل الوطني

</td></tr>
</table>

شكل (15-3) طلب التماس آخر مقدم لمجلس علاقات العمل الوطني

رابعاً: وصف خمس طرق لخسارة انتخابات وزارة القوى العاملة

أسباب خسارة صاحب العمل في الانتخابات:

HOW TO LOSE AN NLRB ELECTION

في السنوات القليلة الماضية ، خسر نحو 55% من أصحاب الأعمال الانتخابات ، ووفقاً للنتائج التي توصل إليها مركز البحوث الجامعية في دراسته التي أجريت خلال نفس الفترة ، أشار Mattew Good ماتيو جود إلى أن هناك خمسة أسباب رئيسة لخسارة صاحب العمل في الانتخابات وهي :

1 ـ استخدام سياسة غض الطرف في حالة وقوع مخالفات في مجال العمل Asleep at the switch :

ففي دراسة أجريت في هذا الصدد ، اتضح أن نحو 68%من الشركات التي خسرت في الانتخابات النقابية بسبب عدم المبالاة والاهتمام بالعاملين لديها . فالمشرفون لاتربطهم علاقة طيبة بمرؤوسيهم ، مما نجم عنه زيادة في معدلات الغياب ومعدلات الشكاوى . وهنا يشير ماتيو جود في إلى أن الأمور قد تبدو هادئة داخل الشركة ، إلا أنها لاتكف عن عمل بالونات اختبار العاملين لديها ، الأمر الذي قد يثير غضبهم ، وبالتالي تكون النتيجة هي الخسارة في الانتخابات .

الولايات المتحدة الأمريكية
مجلس علاقات العمل الوطني

تصويت سري رسمي

للعاملين في : ....

هل توافق على أن تكون ممثلاً من قبل ....

....

....

....

ضع علامة (√)أمام المربع الذي تختاره .

(   ) نعم   (   ) لا

محظور التوقيع بالاسم على هذه البطاقة ، فقط املأها ثم ضعها في الصندوق الانتخابي . وفي حالة حدوث تلف بهذه البطاقة يمكنك الحصول على أخرى من ممثل مجلس علاقات العمل الوطني .

شكل (15-4) نموذج لبطاقة إنتخابات تابعة لمجلس علاقات العمل الوطني

2-سوء اختيار اللجنة التي تدير الحملة الانتخابية Appointing A Committee : إن السبب الرئيس وراء خسارة 36% من الشركات في الانتخابات ، هو سوء اختيار من يديرون الحملة الانتخابية . **وفي هذا الصدد ، يشير أحد الخبراء إلى وجود ثلاثة أنواع من المشكلات وهي** :

- إن غالبية هذه اللجان سيئة السمعة ، ولاتستطيع القيام بدراسات مستفيضة لتحقيق غرضها . إن كثيراً من أعضاء هذه اللجان لايقولون الحقيقة ، بل يفرشون الأرض بالورد أمام الشركات التي يديرون حملتها الانتخابية .

- إن أغلب القرارات التي تتوصل إليها هذه اللجان ، إنما هي قرارات منمقة ، ولاتحتوي على أي جديد . وبالتالي ، فإن هذه اللجان تغلق الطريق أمام تقديم آراء جيدة ومدروسة يمكن أن تأتي بثمار طيبة .

3-التركيز على الجوانب المادية فقط Concentration of Money & Benefits : أوضحت 54% من الدراسات الخاصة بالعملية الانتخابية ، أن من أهم أسباب خسارة الشركات في الانتخابات هو تركيزها على مفاهيم خاطئة متمثلة في النواحي المادية والمزايا التي يمكن أن تتحقق من وراء ذلك للعاملين في حالة التصويت لصاحب العمل .

وهنا يشير أحد الخبراء إلى أن النواحي المادية ليست هي كل مايريده الفرد في العمل ، فقد يرغب في أن يعامل معاملة طيبة أفضل من حصوله على زيادة في الأجر .

4- التركيز الدقيق على العمليات الصناعية Industry Blind Spots : قد يشعر العامل بتجاهله بسبب تركيز أصحاب العمل على النواحي الفنية ، ويحدث ذلك خاصة في الصناعات عالية التقنية ، إذ ينظر إلى العامل على أنه مجرد ترس في آلة ، إلا أن الصورة قد اختلفت اليوم ، حيث تعقد العديد من الشركات برامج لتحسين أحوال العاملين مادياً ومعنوياً للحد الذي يشعرهم بأهميتهم في الشركة .

5- التوسع في تفويض السلطة للأقسام والفروع Delegation too much to Divisions : في العديد من الشركات التي تنتشر جغرافياً ، فإن اشتراك فرع أوقسم في النقابة ، قد يقود إلى اشتراك الآخرين . ولقد حاولت بعض الشركات إتاحة مساحة أكبر من اللامركزية في صنع القرار ، وتبعاً لذلك فقد تكون هنا استقلالية كاملة بين الشركات والنقابة ، ولكن قد تحدث العديد من المشكلات بسبب هذا الوضع ، ويمكن حل تلك المشكلات من خلال عدم انفراد الشركة باتخاذ كال القرارات الخاصة بعلاقات العمل أو شئون العاملين ، ولكن يجب أن تشترك النقابة فيها .

دور المشرف: The Supervisors Role

يجب أن تكون لدى المشرف خلفية كبيرة عن الممارسات الشرعية وغيرها التي من الممكن أن تحدث داخل العمل ، وبالرغم من ذلك ، فإن العديد من المشرفين قد يرتكبون بعض المخالفات القانونية مثل التسبب في :

1 - إجراء انتخابات ثانية جديدة بعد فوز الشركة في الانتخابات .

2 - خسارة الانتخابات الثانية والتوجه مباشرة لإجراء مفاوضات .

ومن ناحية أخرى ، يصادر المشرفون الموالون للشركة حق النقابة في عقد لقاءات مع العاملين لشرح سياسات النقابات ، بالرغم من أن هذا يعد حقاً شرعياً للنقابة ، لأنها تقوم بعقد مثل هذه اللقاءات في غير ساعات العمل الرسمية ، وفي نفس الوقت ، يعطي مجلس علاقات العمل الوطني الشركة الحق في عقد مثل هذه اللقاءات ، وبالتالي ، فإنه عندما تصادر الشركة مثل هذه اللقاءات ، فإنه يعد بمثابة إجراء تعسفي .

القواعد المتعلقة بالأدب والتماس: Rules Regarding Literature and Solicitation

وترتيباً على ماسبق ، وحتى لايقع صاحب العمل تحت طائلة القانون ، فإنه يتخذ مجموعة من الإجراءات التي تعرقل نشاط النقابة ، وفي نفس الوقت تكون قانونية مثل :

1 - دائماً ما يمنع أصحاب الأعمال غير الموظفين من الاجتماع مع الموظفين أثناء ساعات العمل الرسمية ، وليس في أوقات الراحة . وبالتالي إذا كانت كافيتريا الشركة مفتوحة لأي زائر من خارج الشركة ، فإن منظمي النقابة يمكن أن يجتمعوا بالموظفين في أوقات راحاتهم وليس بموظفي الكافيتريا (مثل الطهاه) أثناء عملهم .

2 - عادة مايمنع أصحاب الأعمال موظفيهم من الاجتماع ببعضهم البعض أثناء أوقات العمل .

3 - معظم أصحاب الأعمال (باستثناء محال التجزئة ومراكز التسوق وأصحاب أعمال معينة) يقومون بمنع غير الموظفين من الدخول إلى داخل الشركة ومناطق العمل كحق وملكية خاصة . وفي بعض الأحيان ، يمنعون غير الموظفين من الوجود في أماكن خارجية تكون خاصة بأصحاب الأعمال -مثل جراجات السيارات - بحجة أن ذلك في مصلحة العمل (لدواعي الصحة والسلامة المهنية) ، والسبب في ذلك هو عدم الاختلاط مع منظمي النقابات .

4 - يمكن لأصحاب الأعمال منع الموظفين سواء كانوا أثناء العمل أو الراحات من دخول بعض مناطق العمل ، إذا كان ذلك لمصلحة العمل سواء كانت مناطق الإنتاج أو الأمن الصناعي أو لصالح النظام العام بالشركة .

تعد هذه القيود صالحة في حالة أن أصحاب الأعمال لايقومون بالتعسف ضد النقابة . على سبيل المثال ، إذا قام صاحب العمل بالسماح لموظفيه أثناء ساعات العمل بجمع التبرعات لزملائهم في حالات عقد القران أو الزواج أو لشراء هدايا المواليد أو لبيع مستحضرات التجميل أو الدخول في اجتماعات غير خاصة بالعمل ، فإنه يعد غير قانوني منع موظفيه من عقد اجتماعات خاصة بالنقابة أثناء أوقات العمل ، حيث إن صاحب العمل في هذه الحالة ، يعد متعسفاً ضد النقابة فقط ، والذي يعد مخالفة غير عادلة ضد العاملين . إليكم مثالاً عن القواعد الخاصة التي تهدف إلى الحد من أنشطة النقابة :

إن الاجتماع بالموظفين في الشركة أثناء وقت العمل ، يتداخل مع التشغيل الكفء لشركتنا ، فلا يسمح لغير الموظفين بإغراء الموظفين أو الاجتماع بهم في أنحاء الشركة لأي سبب من الأسباب . وغير مسموح للموظفين بالاجتماع ببعضهم البعض أثناء أوقات العمل ماعدا أوقات الراحات .

مكرر دور المشرف: Decertification Elections: Ousting the Union

إن توزيع أي أوراق بغرض الدعاية داخل الشركة ، يوجد مشكلة مشوشة ، ويخرج العاملين من التركيز في العمل . لذا فإن الموظفين يتم منعهم من توزيع أي أوراق بهذا الغرض في الشركة . ولا يمكن ممارسة ذلك إلا إذا كانت هذه الأوراق تتعلق بأداء الموظف ، أو أن يكوّن الموظف خارج ساعات العمل ، أو أن يكون

مصرحاً له بممارسة ذلك أثناء فترات الراحة، وفي الأماكن المخصصة للراحة أو خارج نطاق الشركة. من الممكن وجود استثناءات خاصة لهذه القواعد تقدمها الشركة مثل شركة يونايتد واي، مع احتفاظ الشركة بحقها في أن يحصل العامل على تصريح مكتوب مسبق، على أن تتم الاجتماعات أثناء فترات الراحة فقط.

إلغاء الانتخابات أو طرد النقابة Decertification: إن الفوز بالانتخابات، وتوقيع الاتفاقيات، ليس بالضرورة معناه أن النقابة سوف تبقى للأبد في الشركة، حيث إن القانون الذي يمنح الموظفين الحق في الانضمام إلى النقابة هو نفسه الذي يعطي الموظفين الحق في إنهاء حق النقابة في تمثيلهم، وتسمى هذه العملية إلغاء الانتخابات أو طرد النقابة، ويقدر عدد الحالات التي تلغي الانتخابات نحو من 450 إلى 500 حالة كل عام، ولكن النقابة تفوز بنحو 30% من هذا العدد فقط، وهو معدل كبير بالنسبة لانتخابات النقابة.

قوة العمل الجديدة: النقابات تتجه للعالمية:

The New Workforce Unions Go Global

إن شركة وال مارت التي تعمل بطريقة تقليدية كانت ترغب في منع العاملين بمحالها من الاشتراك في النقابات، لكنها وافقت مؤخراً على السماح لموظفيها في الصين بالاشتراك في النقابة. ولذا فإن أي شركة تفكر في إرسال أعمالها وعمالها إلى الخارج مخطئة.

على سبيل المثال، فإن نقابات الولايات المتحدة تساعد نقابات المكسيك في التنظيمات وخصوصاً المصانع التي تملكها الولايات المتحدة، وبالتالي فإن العاملين المنضمين إلى نقابة العاملين بمجال الكهرباء يمولون الذين يقومون بالتنظيمات وهم من العاملين في المصانع المكسيكية لشركة جنرال إلكتريك. وعندما هددت شركة سوب كامبل بنقل بعض العمليات التشغيلية إلى المكسيك لم تشجع لجنة تنظيم العمالة بالمزارع (وهي عبارة عن نقابة تخصصت بالغرب ومنطقة الوسط) ذلك الانتقال وذلك عن طريق مساعدة شريكها المكسيكي للفوز بعقد أقوى بحيث تتكلف شركة سوب كامبل أجوراً أعلى في حالة نقلها.

ومثال آخر هو شركة ريبوك. هذا المثال يوضح كيف أن الاتحادات تمتد إلى ما وراء الحدود القومية حيث عملت هذه الشركة مع شركات أخرى لجعل النقابات التي تمثل عمالها الموجودين في دول خارجية أكثر فاعلية في حماية حقوقهم. وقد تقابل رئيس النقابة الدولية لعمال الخدمات مؤخراً مع جميع اتحادات الصين التجارية للمساعدة في تنظيم محال شركة وال مارت الموجودة في الصين.

لا تختلف حملات إلغاء الانتخابات أو طرد النقابة كثيراً عن حملات الانتخابات. فالنقابة تنظم اجتماعات لزيادة الأعضاء. وفي سبيل ذلك، تقوم بزيارة العاملين في منازلهم، وتوزع الإعلانات الخاصة بذلك في المنازل، بالإضافة إلى أنها تستخدم المكالمات التليفونية، ويقوم مجلس علاقات العمل الوطنية بالتهديد والمضايقات للفوز بالانتخابات. أما الإدارة فتقوم بدورها بعقد الاجتماعات، وتشمل اجتماعات فردية أو جماعية، سواء كانت جماعات صغيرة أو اجتماعات الوحدات بالكامل، بالإضافة إلى الدعم القانوني، ودعم الخبراء، وتحسين ظروف العمل، واستخدام التهديدات الذكية أو بدونها لمحاولة التأثير على عملية التصويت.

حينما تكون مسئولاً: When You're On Your Own

دور المشرفين في الجهد المبذول للنقابات: The Supervisor's Role in the Unionizing Effort

تساعد الشركة مشرفيها أن يتذكروا ما يجب عليهم ومالايجب عليهم فعله بالنسبة للنقابة بوضع كلمات تكون بداية لجمل معينة ممنوع القيام بها :

ت - *التهديد* : لا تهدد أو تلمح أن الشركة سوف تتخذ إجراء معادياً من أي نوع لدعم النقابة . لاتهدد بطرد الموظفين بسبب أنشطتهم النقابية ولاتهدد بغلق المنشأة في حالة كسب النقابة للانتخابات .

س- الاستفسار : لاتستفسر عن أو تسأل الموظفين عن وظائفهم المتعلقة بالنقابة أو كيف أنهم سوف يصوتون في الانتخابات .

و- الوعد : لا تقدم وعوداً للموظفين بزيادة الراتب مثل الحصول على خدمات خاصة و مزايا أفضل و ترقيات .

ج- التجسس : لا تتجسس على أي أنشطة نقابية أو تحضر اجتماعات نقابية حتى لو تمت دعوتك .

استخدم الاختصارات التالية لمعرفة ما قد يفعله المشرف لإعاقة الأنشطة النقابية :

ح- حقائق : أخبر الموظفين أنه بتوقيع كارت التفويض ، فإن النقابة تكون الممثل القانوني لهم في أمور متعلقة بالأجور وساعات العمل . وأخبرهم أنه بتوقيع التفويض للنقابة فإن ذلك لايعني بالضرورة أنه يلزم أن يصوتوا لصالح النقابة .

ر- رأي : ربما تخبر الموظفين أن الإدارة لا تقتنع بوجود طرف ثالث يمثل العاملين وأن الإدارة تفضل سياسة الباب المفتوح للتعامل مع الشكاوى .

ق- قواعد : قدم النصيحة الصحيحة الحقيقية مثل إخبار الموظفين أن القانون يسمح للشركة مؤقتاً باستبدالهم في حالة وجود إضراب ، وأن النقابة لا تستطيع جعل الشركة توافق على أي شيء لا ترغبه أثناء المفاوضات .

خ- الخبرة : ربما يقوم المشرف بإشراك الموظفين في خبراته الشخصية التي يكون مر بها مع النقابة من قبل .

يجب على محترفي إدارة الموارد البشرية أن يتوخوا الحذر الشديد بأن يفعلوا مايلي من بين أنشطة النقابة في شركاتهم :

- انتبه لما تقوله : لحظة غضب ربما تدخلك في مشاكل .
- لا تهدد العمال أبداً بما ستفعله أو ما سيحدث في حالة دخول النقابة ، فلا تقل على سبيل المثال : إن الشركة سوف تغلق أو تنتقل أو أن الأجور ستنخفض أو أن الإضافي سوف يلغى أو أن العمال سوف يتم فصلهم . . . إلخ
- لا تخبر المتعاطفين مع النقابة بأنهم سوف يعانون بأي طريقة بسبب تعاطفهم ولاتفصل أو تعاقب العمال بسبب اشتراكهم في الأنشطة النقابية .
- لا تسأل العاملين عن التعاطف مع النقابات أو المنظمين .
- لاتسأل العاملين أن يزيلوا الصور الخاصة بالنقابة الموجودة على الحاسبات الآلية أو برامج النقابة إذا كنت تسمح بأشياء مماثلة لمنظمات أخرى .
- تعامل العمال الموالين أو المعادين للنقابات بأي صعوبة .
- لا تنقل العاملين طبقاً لتعاطفهم مع أو عضويتهم في النقابة .
- لا تسأل العاملين عن طريقة تصويتهم أو كيف الآخرون سوف يصوتون في الانتخابات .
- لا تسأل العاملين عن اجتماعات النقابة أو أي أمور متعلقة بالنقابات . من الممكن أن تسمع ولكن لا تسأل عن أي تفاصيل .
- لا تقدم وعوداً للعاملين بالترقية أو بمزايا أو أي شيء آخر إذا قاموا بالتصويت ضد النقابة .
- تجنب أن تصبح متورطاً -بأي طريقة- في تفاصيل الحملات الانتخابية للنقابة ، ولا تشارك في أي التماس ضد النقابة .
- لا تعطى مساعدات مالية أو أي دعم لأي نقابات .

أي من هذه الممارسات ربما ينتج عنه "ممارسات غير عادلة أو مخالفات ضد العمال" والتي ربما بدورها ينتج عنها اعتراف للنقابة بدون أي انتخابات و وجود غرامات ضد شركتك .

شكل (15-5) ما الذى يجب ألا تفعله النقابة

توضح مجلة «ذا نيو يورك فورس» The New Work Force بعض الاتجاهات العالمية للعلاقات الإدارية للنقابة .

المساومة الجماعية: THE COLLECTIVE BARGAINING

ما هي المساومة الجماعية ؟: What Is Collective bargaining?

هي الطريقة التي من خلالها يتم إجراء التفاوض بين ممثلي النقابة و صاحب العمل بغرض الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين .

ويعرِّفها قانون علاقات العمل الوطني بأنها :

«اجتماع يعقد بين مندوب النقابة ممثلاً للعاملين ، ومندوب الإدارة ممثلاً لصاحب العمل ، وذلك في وقت متفق عليه لمناقشة أحوال العمل مثل الأجور وساعات العمل وظروف العمل ، أو التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق بينهما» ، وينبغي أن يتم ذلك في جو يتسم بحسن النوايا ، على أن يلتزم كلا الطرفين بما اتفقا عليه ، مع مراعاة أن يكون كلا الطرفين في حالة تعادل ، أي لا يصح أن يكون هناك أي امتياز لطرف على حساب الطرف الآخر .

خامساً: إيجاد أمثلة توضح المساومة غير الموجودة في النية الحسنة

ما هو المقصود بحسن النوايا ؟: WHAT IS GOOD FAITH?

يُستخدم هذا المصطلح في المساومة الجماعية ، ويُقصد به أن كلا الطرفين (العمال و صاحب العمل) في حالة من التعادل ، و ليس هناك طرف أقوى من الطرف الآخر . وبالتالي فإن أي مفاوضات يتم الاتفاق عليها يتم اتخاذها في جو يسوده التفاهم بعيداً عن الإرغام . وفي حالة حدوث تعارض في وجهات النظر ، فإنه يكون مقبولاً من الطرفين .

متى تكون المساومة الجماعية غير مبنية على أساس حسن النية؟

هناك بعض الحالات التي تشير إلى عدم وجود أو توافر مبدأ حسن النوايا عند إجراء المساومة الجماعية مثل :

1 - ***المساومة الظاهرية*** ***Surface bargaining*** : وتعني لقاء الطرفين دون وجود نية صادقة لديهما للتوصل إلى اتفاق .

2 - ***تقديم تنازلات غير مرضية*** ***Inadequate concessions*** : فأحد الأطراف قد لا يرغب في تقديم أي تنازلات من أجل إتمام الاتفاق .

3 - *تقديم عروض وطلبات غير مرضية* ***Inadequate proposals and demands*** : حيث يحدد مجلس علاقات العمل الوطني أنه للوصول إلى اتفاق مرض ، يجب أن تكون العروض المقدمة من كلا الطرفين عروضاً إيجابية ، و تتحلى بمبدأ حسن النية .

4 - ***اتخاذ تكتيكات*** ***Dilatory tactices*** : إيجابية تسويفية ، بغرض ضياع الفرصة على الطرف الآخر في الحصول على حقوقه .

5 - ***فرض شروط متشددة*** ***Imposing conditons*** : من شأنها أن تجعل جو المساومة غير مناسب .

6 - *العمل في ضوء رؤية أحادية* ***Making unilatreal changes in conditions*** : فقد يفرض صاحب العمل رؤيته على مائدة المفاوضات ، وعندئذ تفقد المساومة الجماعية مصداقيتها .

7 - ***تجاهل مندوب النقابة*** ***Bypassing the representative*** : بنية عدم الوصول إلى اتفاق مرض .

8 - ***انتهاج ممارسات*** ***Committing unfair labor practices during negotiations*** : غير عادلة أثناء التفاوض .

9 - ***إخفاء بعض المعلومات*** ***Withholding information*** : بهدف تضليل الطرف الآخر .

10 - ***تجاهل العديد*** ***Ignoring bargaining items*** : من بنود المساومة أثناء التفاوض .

فريق التفاوض : The Negotiating Team

ترسل كل من النقابة والإدارة فريقين للتفاوض ، وكل فريق يتفاوض باسم من يمثله ، وقد يحدث اتصال بين ممثلي النقابة وبين ممثلي النقابات الأخرى ، بهدف تكوين شبكة قوية في وجه أصحاب الأعمال ، وهناك عدة طرق يمكن أن تعد الإدارة من خلالها لعملية التفاوض ، ومن بينها :

الأولى : تجميع كل المعلومات عن النواحي التي سوف يتم التفاوض بشأنها ، مثل عقد المقارنات بين الأجور المحلية و التي يتم دفعها للعاملين الذين يؤدون نفس الوظائف ، وكذلك تصنيف العمالة من حيث الأعمار والأجور والنوع والأقدميات بين العاملين . بالإضافة إلى ذلك ، فإن هناك بعض المعلومات التي يلزم التعرف عليها مثل مستوى المعيشة ، ونسبة العمل ، والوقت الإضافي ، وتأثير ذلك على زيادة معدلات الأجور .

الثانية : قيام الإدارة بناء على طلب النقابة بحساب التكلفة الإجمالية و تصنيفها إلى عواملها المختلفة ، كأن تحسب تكلفة كل عامل ، و أيضاً تكلفة ساعة العمل الواحدة . وبهذا تحاول الإدارة التجاوب مع طلبات النقابة .

الثالثة : قيام الإدارة بالحصول على ما يلزمها من معلومات ، اعتماداً على شكاوى العاملين ، وأيضاً التغذية المرتدة من قبل المشرفين ، والتي يكون لها دور فعال لتحديد ما سوف تطلبه النقابة ، وبالتالي تستطيع الإدارة إعداد الحجج و البراهين لاستخدامها في الوقت المناسب .

الرابعة : التعرف على ردود فعل العاملين تجاه بعض التغييرات التي تعتزم الإدارة إدخالها ، ومن ناحيتها تقوم النقابة بعقد مؤتمرات غير رسمية من خلال النظر في أوضاع العمل ، بهدف اختيار مدى مصداقية الإدارة في عزمها نحو التغيير الأفضل من أجل العاملين .

بنود المساومة : Bargaining Items

حدد القانون مجموعة البنود التي يجب التباحث بشأنها من خلال المساومة الجماعية ، و صنفها في ثلاث مجموعات هي : البنود الاختيارية ، البنود غير القانونية ، البنود الإجبارية .

البنود الاختيارية: Voluntary Items

هي مجموعة البنود التي تتحدد بناء على اتفاق مشترك بين الإدارة و النقابة ، و بناء على هذه البنود ، لا يصح لأي طرف أن يقف ضد رغبات الطرف الآخر للضغط عليه حتى لا يتم التفاوض بشأن هذه البنود الاختيارية . كما لا يصح لأي طرف رفض التوقيع على العقد .

البنود غير القانونية: Illegal Items

هي مجموعة البنود التي تعد مجرمة قانوناً ، و تتمثل هذه الحالة في قصر العمل فقط على أعضاء النقابة ، أو التفرقة بين العاملين في الأجور أو المعاملة .

البنود الإجبارية: Mandatory Items

هي مجموعة البنود التي لابد وأن تحتوي عليها أي مساومة جماعية ، أو تمثل الغاية الأساسية من وراء عمل كل موظف ، و تشمل الأجور ، ساعات العمل ، الإجازات ، المزايا التأمينية ، و كذا مختلف الخدمات المقدمة للعاملين .

وقد أقر القانون نحو (70) بنداً إجبارياً يلزم أن يتم التفاوض بشأنها ، ويوضح الجدول (15-1) أمثلة لمختلف أنواع البنود التي تحتوي عليها المساومة الجماعية .

مراحل المساومة: Bargaining Stages

تمر المساومة الجماعية بعدة مراحل متتالية كما يلي :

المرحلة الأولى : يقدم كل طرف طلباته ، وخلال هذه المرحلة ، يكون كل طرف بعيداً بعض الشيء من الإلمام بالتفاصيل .

المرحلة الثانية : يحدث خلالها تقليص في الطلبات المقدمة من كل طرف ، حيث يطلب من كل طرف أن يتنازل عن بعض الطلبات حتى يكسب الطرف الآخر في صفه .

المرحلة الثالثة : وتقوم خلالها اللجان الفرعية الخاصة بكل طرف ، بدراسة وتقييم البدائل الممكنة .

جدول (15-1) بيان بالبنود الإجبارية و غير القانونية للمساومة الجماعية

البنود الإجبارية	البنود الاختيارية	البنود غير القانونية
• معدلات الدفع • الأجور • ساعات العمل • أجر ساعات العمل الإضافي • التغيير في ورديات العمل • الإجازات الرسمية • الإجازات غير الرسمية • معاش التقاعد • المزايا التأمينية • المشاركة في وضع الخطط • مكافآت أعياد الميلاد • خدمات الإسكان بالشركة • الوجبات الغذائية • أمن وسلامة العامل • مستويات الأداء • الضمان النقابي • علاقة الإدارة بالنقابة • اختبارات المواد المخدرة	• الضمانات التأمينية • حقوق الإدارة قبل النقابة • المزايا المصاحبة للتقاعد • اشتراك المشرفين في تحرير العقد • موقف تغيير المخالفات في العمل • أسعار الكافتيريا • استمرارية الاتفاق السابق • العضوية في فريق المساومة • التعامل مع العمال في حالة الإضراب	• قصر العمل فقط على أعضاء النقابة • التمييز بين العاملين في الأجور • التمييز بين العاملين في المعاملة

المرحلة الرابعة : وتتمثل في أن يجمع كل طرف ما تم التوصل إليه ، ثم يتم النظر فيه مع رؤسائه .

المرحلة الخامسة : والتي تتمثل في التوصل إلى الاتفاق الرسمي بين الطرفين ، و التوقيع عليه من الجانبين .

نصائح للمفاوضين: Bargaining Hints

وضع الخبير ريد ريتشاردسون Reed Richardson عدداً من النصائح للفريق القائم على عملية المساومة الجماعية ، تلخصت فيما يلي :

1 - كن متأكداً من وضع أهداف واضحة لكل بند يتم التفاوض عليه ، وكن متأكداً أنك تتفهم سبب كل منها .

2 - لا تكن متسرعاً .

3 - عندما تشك في أمرما . . استشر معاونيك .

4 - يجب أن تكون مسلحاً بالبيانات و المعلومات التي تدعم موقفك .

5 - حاول بكل الطرق أن تظهر بعض المرونة في موقفك و لا تخرج عن النص .

6 - لا تهتم فقط بما يقوله أو يفعله الطرف الآخر ، بل حاول أن تتعرف على الأسباب الكامنة وراء ذلك .

وتذكر دائماً أن العامل الاقتصادي ليس هو العامل الوحيد الذي تستطيع أن ترى من خلاله الطرف الآخر .

7 - ضرورة إدراك أهمية المناقشة و جهاً لوجه مع الطرف الآخر .

8 - احترام رغبات الطرف الآخر ، ولا يتم هذا من خلال الاهتمام فقط بهذه الرغبات ، بل لابد أن تجعلها في مرتبة عليا لديك .

9 - كن مستمعاً جيداً

10 - اعمل على بناء صورة تظهر من خلالها عادلاً ، ولكن كن حازماً في نفس الوقت .

11 - تعلم كيف تتحكم في عواطفك واستخدم العواطف كأداة وليس كعقبة .

12 - تأكد أن كل خطوة سوف تُقدم عليها سوف يكون لها رد فعل بالنسبة لخطواتك القادمة .

13 - التعرف على كل خطوة من شأنها أن تعطل أهدافك .

14 -كن مهتماً بكل كلمة أو جملة تصدر من الطرف الآخر ، لأن بعض الكلمات غالباً ما تكون مصدراً للغموض .

15 - تذكر دائماً بأن فريق المساومة الجماعية بطبيعته هو جزء من الطريقة التي سيتم التوصل من خلالها إلى اتفاق ، وبالتالي فلا يصح لأي طرف أن يحصل على الكعكة كاملة .

16 - حاول أن تتفهم طبيعة شخصيات الأفراد الذين أمامك .

17 - ادرس ما تم التوصل إليه من اتفاق وتأثيره على المستقبل

المأزق - الوساطة - الإضرابات: Impasses - Meditation And Strickes

يُعرف المأزق في حالة المساومة الجماعية ، بأنه عدم التوصل إلى أي اتفاق من قبل الأطراف المشاركة في عملية المساومة الجماعية . ويحدث هذا لأن أحد الأطراف قد يطلب أكثر من استطاعة الطرف الآخر . ويمكن أن تتم تسوية وحل هذا المأزق من خلال وجود طرف ثالث كوسيط أو حكم ، وإذا لم ينجح في هذا ، ولم يتم التوصل إلى حل ، فإن هذا قد يؤدي إلى التوقف عن العمل ، وحدوث إضراب يمكن أن تضغط من خلاله النقابة على إدارة المنظمة .

توسيط طرف ثالث Third Party Involvement : توجد ثلاثة أشكال لوجود طرف ثالث لحل المأزق الذي اعترض عملية المساومة الجماعية ، وهذه الأشكال هي :

1 - **الوساطة meditation** : وفيها يتم دخول طرف ثالث إلى مائدة المفاوضات لمحاولة مساعدة الأطراف للتوصل إلى اتفاق ، ويقوم الوسيط بعقد لقاءات مع كل طرف على حدة ، بغرض التعرف على حاجاته

ورغباته ، ثم يحاول الخروج من المأزق بناء على ماتم تجميعه من معلومات من الطرفين ، ولذلك يعتبر الوسيط عنصراً محايداً بين الطرفين المتنازعين ، ولكنه في نفس الوقت ، لايملك سلطة تغيير الوضع الراهن بدون إرادة الطرفين .

2 - **البحث عن الحقيقة fact finder** : وفي هذه الحالة ، يتم توسيط طرف ثالث بغرض البحث عن حقيقة أسباب النزاع بين الطرفين محاولة منه لحل النزاع . وفي الولايات المتحدة ، توجد مجالس متخصصة يمكن الاعتماد عليها في حالة الطوارىء لبحث الحقيقة ، ومحاولة التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف ، وقد أدت هذه المجالس دورها بنجاح ، وساهمت في الخروج من العديد من المآزق في نزاعات قوية مثل تلك الخاصة بعمليات النقل .

3 - **التحكيم arbitration** : هو أكثر الطرق شيوعاً في حل النزاعات التي تنشأ أثناء المساومة الجماعية ، نظراً لأنه يملك القوة الكافية لحل النزاع وإقرار السلام بين الأطراف المتنازعة ، وبالتالي فإن كل طرف يلتزم بقرار التحكيم والإذعان للحكم النهائي . وإذا لم يكن هناك إلزام بقبول قرار التحكيم ، فإن كل طرف يكون غير مجبر على قبول قرار التحكيم ، إذ إن هناك بعض الحالات التي يكون فيها قبول قرار التحكيم اختيارياً وغير ملزم ، وهو الوضع السائد في الولايات المتحدة .

يوجد موضوعان رئيسيان للتحكيم ، وهما التحكيم الذي يركز على عمل اتفاق أو عقد ويُسمى Interest Arbitration ويُستخدم عندما لايوجد اتفاق ، أو عندما يرغب أحد الأطراف أو كلاهما في تغيير الاتفاق . أما النوع الثاني فيركز على تفسير الاتفاقات لتحديد الحقوق . على سبيل المثال : عندما يشكو العامل من صاحب العمل أنه اتخذ ضده بعض الإجراءات التهذيبية .

مصادر مساعدة الطرف الثالث Sources of Third Party Assistance : توفر الوكالات المحترفة والعامة المتنوعة المحكمين والوسطاء . على سبيل المثال : تمثل جمعية التحكيم الأمريكية The American Arbitration Association وتقدم خدمات الآلاف من المحكمين والوسطاء للشركات التي تطلب خدماتهم ، وأيضاً تقدم المؤسسة الأمريكية الفيدرالية الحكومية للوساطة والمصالحة The U.S. government's Federal Mediation and Conciliation Services المحكمين والوسطاء ، حيث يحتفظ مكتبهم المختص بخدمات التحكيم بقائمة من المحكمين المؤهلين لسماع والحكم في النزاعات عند تفسير أو تطبيق اتفاقيات المساومة الجماعية ، كما يقوم بإمداد الأطراف المعنية بقوائم وهيئات من المحكمين . ففي عام 2006 فصلت هيئات التحكيم الخاصة بهم في نحو 2400 قضية ، بالإضافة إلى أن معظم الولايات تقدم خدمات التحكيم والوساطة . على سبيل المثال ، يقدم مجلس علاقات العمل بولاية نيويورك New York State's Employment Relations Board خدمات الوساطة للمساعدة في حل النزاعات والشكاوى في عمليات المساومة الجماعية . انظر الشكل (15-6) ، والذي يوضح الصيغة التي يستعملها أصحاب الأعمال لطلب خدمات المحكمين أو الوسطاء من الحكومة الفيدرالية بالولايات المتحدة U.S. government's Federal Mediation and Conciliation Services (FMCS) .

الإضرابات Strikes : يُعرف الإضراب بأنه انسحاب العمال من العمل لدى الشركة ، وهناك أربعة أشكال للإضراب تتمثل في :

1 - **الإضراب الاقتصادي Economic Strike** : ويكون هذا الإضراب بسبب الفشل في التوصل إلى اتفاق بشأن الأجور ، المزايا ، أو ظروف التوظف .

2 - **الإضراب بسبب عدم شرعية الممارسات داخل العمل Unfair Labor Practice Strike** : وهنا يضرب العمال عن العمل بسبب التمييز في معاملة الأفراد داخل بيئة العمل .

3 - **إضراب القط المتوحش Wildcat Strike** : والذي يحدث أثناء التفاوض بشأن بنود الاتفاق ، وهذا الإضراب غير مسموح به .

4 - **الإضراب السلمي Sympathy Strike** : وهذا الإضراب يحدث من قبل نقابة ما تضامناً مع الإضراب الذي حدث مع نقابة أخرى .

إن عملية الرقابة على الإضراب تعد من أولى الخطوات التي يجب اتخاذها أثناء وقوع الإضراب ، وتهدف هذه العملية إلى إظهار الصورة الحقيقية والواضحة أمام الجمهور ، حول أسباب حدوث الإضراب ، وقد يشجع ذلك على عدم التعامل مع أصحاب العمل ، والذين يعتبرون السبب الرئيس وراء إضراب العاملين .

وهنا يستطيع أصحاب الأعمال اتخاذ بعض الإجراءات ، وخاصة إذا كانوا هم السبب في الإضراب ، فعلى سبيل المثال ، يمكنهم القيام بتجميد نشاطهم إلى أن ينتهي الإضراب ، أو التفاوض خارج نطاق العمل أثناء حدوث الإضراب ، وذلك للحد من التأثير السلبي للإضراب على مصالح أصحاب العمل . أما البديل الثالث ، فيتمثل في استمرار صاحب العمل في مزاولة عمله بالرغم من وقوع الإضراب . وفي هذه الحالة ، يحاول أن يستعين بالمشرفين وباقي العمال غير المضربين في سد الفجوة في قوة العمل . وفي حالة الإضراب الاقتصادي ، قد تكون الوظائف التي حصل عليها العمال غير المشتركين في الإضراب وظائف دائمة ، وبالتالي لا يستطيع العمال الذين كانوا مشتركين في الإضراب من العودة إلى عملهم . أما في حالة إذا كان الإضراب بسبب وجود بعض صور الممارسات غير الشرعية ، فإنه يتم استدعاء العمال المشتركين في الإضراب للعمل بدون أي شروط . وقد شهدت السنوات العشر الأخيرة أكبر حالات الإضراب .

إن نفوذ النقابة الذي يتلاشى ، بالإضافة إلى الضغوط التنافسية ، تحث كثيراً من أصحاب الشركات لاستبدال (أو على الأقل أن يأخذوا عملية الاستبدال في اعتبارهم) القائمين بإضرابات بآخرين دائمين . وقد وجدت دراسة أجراها أحد مديري الموارد البشرية أن نسبة من المستجيبين تقدر بنحو 18% لا يفكرون في استبدال من يقومون بإضرابات في حالة وقوع الإضرابات ، بينما أطلق 31% عبارة ليس من المحتمل جداً ، وقالت نسبة 23% إنه محتمل إلى حد ما ، وذكرت نسبة 21% أنه محتمل جداً . عندما بدأت الخطوط الجوية المسماة نورثوست تقديم وظائف ثابتة لاستبدال نحو 1500 عامل ، قامت بتوظيفهم ليحلوا محل ميكانيكيين قاموا بإضراب ، مما جعل الإضراب الذي قام به الاتحاد الأخوي لميكانيكا الطائرات يفشل .

عنوان المراسلات :	**وحدة التعامل مع الإخطارات** **خدمات الوساطة والتصالح الفيدرالية** **2100 · شارع ك نيويورك** **واشنطون دي سي 20427**
هذا الإخطار هو بشأن (ضع علامة *) ☐ عقد إبتدائي ☐ إعادة صياغة عقد ☐ انتهاء صلاحية اتفاق معين	مرفق برقم . . . . تاريخ إعادة الصياغة . . . . تاريخ الانتهاء : . . . .
☐ طلبات أخرى لخدمات الوساطة والمصالحة الفيدرالية تم تقديمها من قبل (ضع علامة *) حدد نوع القضية/ القضايا	
قضية/ قضايا	☐ طلب وساطة في شكاوى (ضع علامة *)
اسم الوكالة الفيدرالية	اسم الإدارة أو المكونات إن وجد
عنوان الوكالة	المدينة — الولاية — الكود البريدي
الموظف المختص بالوكالة	كود المنطقة ورقم الهاتف
اسم الاتحاد القومي أو الهيئة الأم	اسم و الرقم المحلي
عنوان المفاوضات وحيث سوف تتم الوساطة الشارع	المدينة — الولاية — الكود البريدي
عدد العاملين المشاركين في المساومة تقريباً	قيد التأسيس
هذا الإخطار أو الطلب يتم ملؤه بالنيابة عن	☐ النقابة — ☐ الوكالة
اسم ووظيفة العامل (العاملين) المتقدمين بالطلب	كود منطقة الهاتف ورقمه
الشارع	المدينة — الولاية — الكود البريدي
للوساطة في الشكاوى . . الرجاء من كلا الطرفين التوقيع على مايلي	
توقيع الوكالة — التاريخ	توقيع النقابة — التاريخ

شكل (15-6) علاقات عمل القطاع الفيدرالي.. إخطار بخدمات المصالحة والوساطة الفيدرالية

كيفية التعامل مع الإضراب preparing for the strike : عندما يكون الإضراب وشيكاً ، يجب أن تكون هناك خطط مسبقة للتعامل معه . فعلى سبيل المثال ، قام خبيران بوضع مجموعة من القواعد العامة الواجب اتباعها في حالة ما إذا كان الإضراب على وشك الوقوع ، بهدف تقليل الآثار الضارة الناجمة عنه ، **وهذه القواعد هي** :

1 - القيام بدفع كل المستحقات المالية الخاصة بالعاملين المتظاهرين في أول يوم من وقوع الإضراب .

2 - تأمين المنظمة ، حيث يجب أن يكون كل المشرفين التابعين للشركة في حالة طوارئ بهدف تأمين ممتلكات المنظمة ضد أي حالات سطو قد تحدث من قبل بعض المتظاهرين .

3 - إخبار العملاء بالإضراب حتى يمكنهم تدبير احتياجاتهم خلال فترة الإضراب .

4 - الاتصال ببعض الأشخاص الذين يمكنهم تقديم يد العون للشركة ، من خلال القيام ببعض الأعمال التي قد تقلل من التوتر الذي أحدثه الإضراب .

5 - في حالة الإضراب ، عليك الإعداد لبقاء الشركة طوال الليل في حالة استعداد ، وما يتطلبه ذلك من وجوب الحصول على وجبات غذائية للموجودين بالشركة .

6 - محاولة الاتصال بمكاتب التوظيف للاستعانة بهم في توفير العمال أثناء فترة الإضراب .

7 - العمل على تصوير الشركة فوتوغرافياً قبل - أثناء- وبعد الإضراب ، ولو كان ضرورياً فعليك أن تسجل ما يحدث على شرائط فيديو ، وقد تحتاج إلى مكبرات صوت لإيصال صوتك للمتظاهرين .

8 - قم بتسجيل أي أنشطة للمتظاهرين قد تحدث أثناء الإضراب ، مثل وقوع عنف أو تهديدات أو إحداث تلف بالممتلكات أو وقوع أي مشاكل أخرى ، وقد يستدعي الأمر الاتصال بالشرطة للمساعدة .

9 - اجمع بعض الأدلة مثل : عدد المتظاهرين ، أسمائهم ، وتاريخ و مكان حدوث الإضراب ، وكل مستند قام المتظاهرون بالتوقيع عليه ، و أخيراً وصف السيارات التي يستخدمونها و أرقامها .

بدائل أخرى Other Alternatives : تملك كل من الإدارة والنقابة أسلحة خاصة بكل منهما في حالة حدوث إضراب . فعلى سبيل المثال ، يمكن أن تتجه النقابة لحشد حملة تعاونية ضد الشركة Corporation Campaign ، وقد تضم هذه الحملة المديرين ، الدائنين ، الهيئات الحكومية ، ونتيجة لهذه الحملة ، فقد يذعن صاحب العمل لمطالب النقابة ، نظراً لأنه قد يشترك فيها بعض الرموز السياسية المؤثرة .

المقاطعة **Boycott** : فتعني حالة من الرفض تسود بين العاملين في الشركة ، وكذلك بعض الأطراف التي تتعامل معها ، وبناء على هذا الرفض ، لا يتم استخدام منتجات الشركة .

وهناك العديد من الوسائل التكتيكية التي يمكن أن تستخدمها النقابة للضغط على إدارة الشركة ، منها مناورات داخل الشركة ، والتي بمقتضاها تبذل النقابة جهوداً كبيرة لإقناع العاملين بالشركة على تعطيل

الإنتاج أو رفض العمل وقتاً إضافياً ، أو الإلحاح على ضرورة الإلمام بكل التفاصيل حتى وإن كانت غير مطلوبة ، أو القيام ببعض الأنشطة المعوقة للعمل مثل الاعتذار عن العمل لأسباب مرضية .

ومن ناحية أخرى ، قد يقوم أصحاب الأعمال بعمل إضراب يعبر عن رفضهم توفير فرص عمل ، وقد يحدث في بعض الأحيان أن يتم حرمان العمال من ممارسة واجباتهم ، وبالتالي عدم حصولهم على أجر . ولا يعتبر هذا الإضراب غير مشروع ، إذا كان لدى صاحب العمل بضاعة قابلة للتلف ، ويقتضي الأمر تقليل الإنتاج والاستغناء عن قوة العمل ، وقد أقر بذلك مجلس علاقات العمل الوطني ما لم يكن وراء هذا الإضراب اتخاذ أي سياسة قمعية ضد العمال .

باستطاعة كل من أصحاب العمل والنقابات دق ناقوس الخطر في حالة تسبب أى طرف في إلحاق أضرار بالطرف الآخر .

ولكي يقوم مجلس علاقات العمل الوطني باتخاذ مثل هذا الإجراء ، فإنه لابد وأن يعرض على محكمة المقاطعة أولاً مجموعة الممارسات غير الشرعية التي تحدث داخل نطاق العمل ، وعلى المحكمة أن توجه إنذاراً للطرف المعتدي بهدف إرغام الأطراف على استئناف المفاوضات بهدف تغيير الوضع القائم .

عقد الاتفاق: The Contract Agreement

يكون عقد الاتفاق من 20-30 صفحة ، ويتضمن هذا العقد ، شكل السياسة العامة في مجال العمل ، وقد يحتوي على تفاصيل للقواعد والإجراءات ، والاتجاه السائد اليوم نحو احتواء عقود العمل على تفاصيل كاملة لكل شئون العمل .

ويتضمن عقد الاتفاق البنود التالية :

1 - حقوق الإدارة .

2 - الضمان النقابي والرسوم التي يتم تسديدها للنقابة .

3 - إجراءات الشكاوى والتظلمات .

4 - التحكم في الشكاوى .

5 - الإجراءات التنظيمية .

6 - ساعات العمل العادي والوقت الإضافي .

7 - المزايا والإجازات .

8 - الأمن والسلامة المهنية .

9 - أمن العمال -الأقدميات .

10 - مكافآت نهاية الخدمة .

11 - معدلات التعويضات .

سادساً: إعداد إجراء الشكاوي

الشكوى: GRIEVANCE

هي الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل ، لأسباب قد ترجع إلى الأجور ، ساعات العمل ، ظروف التعيين . ويعد هذا الإجراء بمثابة إعلان عن تذمر العامل من صاحب العمل .

ما هي مصادر الشكاوى ؟ : What are The Sources Of Grievances?

إنه من السهل حصر البنود التي قد تكون مصدراً للشكوى من قبل العاملين ، وهذه الشكاوى قد يكون مصدرها : الأجور ، ساعات العمل ، أو ظروف التعيين بالشركة . مع العلم بأن هناك شكاوى قد تكون أكثر أهمية من شكاوى أخرى ، بحيث يصعب التوصل إلى تسوية لها بسهولة مثل : الشكاوى المتعلقة بالأقدمية والترقيات والتنقلات .

وقد قام ريد ريتشاردسون Reed Richardson بحصر الأنواع المختلفة للشكاوى في خمسة أنواع أساسية و هي :

- ***الغياب*** *Absenteeism* : وفيها يقوم صاحب العمل بفصل العامل بسبب تخطيه النسبة المسموح بها في الغياب . وعندئذ يقوم العامل بتحرير شكوى على أنه لم يكن لديه إنذار سابق بذلك ، أو أنه لا يوجد نظام واضح لحالات الغياب ، والحالات التي قد يفصل فيها العامل بسببها .
- ***التمرد و العصيان*** *Insubordination* : وفي هذه الحالة ، يرفض العامل أن يطيع أوامر صاحب العمل بسبب عدم السماح له باصطحاب ممثل النقابة عند مقابلة المشرف الخاص بالشركة ، و عندئذ يقوم بتحرير شكوى في هذا الشأن .
- ***الوقت الإضافي*** *Overtime* : حيث يقدم العامل شكوى بسبب عدم حصوله على أجر الوقت الإضافي الذي عمله بالشركة .
- ***قواعد العمل*** *Plant Rules* : وفيها تقوم المنظمة بمنع العمال من الأكل أو الشرب أثناء الراحات غير المعلن عنها ، و بالتالي يقوم العمال بتحرير شكوى تفيد بعدم علمهم بهذا القرار ، و أنه كان فجائياً .
- ***الأقدمية*** *Seniority* :حيث قد تستعين الشركة بموظفين صغار السن في شغل و ظائف من هم أقدم منهم . وفي هذه الحالة يتضرر الموظفون من هذا الوضع .

إجراءات تقديم الشكوى: The Grievance Procedure

تحتوي العقود التي يتم التوصل إليها من خلال المساومة الجماعية ، على عدد محدد من الخطوات الخاصة بإجراءات تقديم الشكوى ، وتشتمل هذه الخطوات على الوقت المحدد لكل إجراء من إجراءات التقدم بالشكوى والقواعد المنظمة لها .

وتختلف إجراءات تقديم الشكوى من شركة لأخرى ، وقد ينتهج البعض خطوتين لعمل الشكوى ، حيث يتم أولاً اللقاء بين كل من العامل المتقدم بالشكوى ، و ممثل النقابة و ممثل الشركة ثم يتم التشاور بشان الشكوى المقدمة .

أما الخطوة الثانية في حالة عدم التوصل إلى حل لهذه الشكوى ، يجب أن يقوم طرف ثالث بعملية التحكيم ، حيث يستمع إلى كل طرف ، ثم يقوم بدراسة المشكلة جيداً و اتخاذ قرار في شأن الشكوى .

وفي أحيان أخرى ، قد تمتد خطوات التقدم بالشكوى لتشمل ست خطوات أو أكثر . فتكون الخطوة الأولى هي عقد لقاء غير رسمي بين المتقدم بالشكوى و المشرف الخاص بالشركة ، لمحاولة حل الموضوع ودياً ، وإذا لم يتم التوصل إلى حل من خلال هذه الخطوة ، تتم دراسة الشكوى بشكل رسمي ، حيث تتم المقابلة بين المتقدم بالشكوى (العامل) ورئيس/ المشرف الخاص بالشركة ، و أعضاء الشركة ، و تكون الخطوة الباقية متمثلة في لقاء المتقدم بالشكوى مع ممثل النقابة ولقائهم بالمسئولين بالشركة ، وأخيراً إذا لم تتمكن الإدارة العليا بالشركة من الوصول إلى اتفاق بشأن الشكوى تذهب الشكوى عندئذ للتحكيم .

إرشادات التعامل مع الشكاوى: Guidelines for Handling Grievances

إن أفضل طريقة للتعامل مع الشكاوى هي تطوير بيئة عمل لا تحدث فيها الشكاوى . فقم بشحذ قدرتك على التعرف على ، وتشخيص وتصحيح الأسباب المحتملة لعدم رضا العاملين (مثل التقييمات غير العادلة ، والأجور غير المنصفة ، أو وسائل الاتصالات الفقيرة) قبل أن تصبح شكاوى .

يُعد المدير على خط النار أو الجبهة ، وهو يجب عليه أن يقود دورة تدريبية بين معاملة العاملين بطريقة عادلة ، والمحافظة على حقوق الإدارة والامتيازات الممنوحة . وقد قام أحد الخبراء بتطوير قائمة بما يجب عمله وما لا يجب أن يتم عمله ، كإرشادات مفيدة في التعامل مع الشكاوى وبعضها تشمل :

- **افعل : DO**

1 - يجب عليك أن تتحرى جيداً عن كل شكوى مقدمة إليك ، فقد تستطيع الفصل في الشكوى بمجرد استماعك إليها .

2 - تحدث مع الموظف المتقدم بالشكوى ، على أن يكون ذلك في جو يسوده التفاهم و الإنصات الجيد من جانبك .

رقم الشكوى .... التاريخ / / النقابة المحلية ....

اسم الشاكي (الشاكين) .... الساعة ....

تاريخ - سبب حدوث الشكوى / /

الشروط المذكورة في العقد ....

سبب الشكوى : ....

في 20أبريل طلب الملاحظ جورج مور من هنري دافيز أن يذهب مؤقتاً إلى الطاحونة لباقي الوردية ، فقال دافيز إنه لا يفضل ذلك ، حيث إنه يعتقد أنه أكثر خبرة من الآخرين .

تم اتهام دافيز بعدم التبعية ، وتم إيقافه عن العمل ثلاثة أيام

الملاحظ لم يكن له حق في ذلك الجزاء .

مطلوب حل

إعادة إصدار مع دفع الراتب كاملاً والاحتفاظ بدرجة عليا

توقيع الشاكي .... التاريخ : / /

ممثل النقابة .... التاريخ : / /

حسم المسألة :

قام الملاحظ مور بإعطاء تعليمات واضحة وصريحة بالعمل تحت قيادة من بالطاحونة لباقي الوردية ، فرفض ، فتم تحذيره أن ذلك ينتج عنه جزاءات ، ولكنه رفض فتمت معاقبته .

يتم تطبيق الجزاء وترفض الشكوى .

توقيع ممثل صاحب العمل .... التاريخ

تم سحب الشكوى أو إحالتها إلى الخطوة التالية

توقيع ممثل النقابة : .... التاريخ

شكل (15-7) سجل قياسي للشكاوى

3 - عليك الاتصال بالنقابة لإبلاغها بأي البنود التي تم الإخلال بها .

4 - عليك أن تتعامل مع الشكاوى المقدمة إليك في الزمن المخصص لها .

5 - عليك بزيارة موقع العمل النابع منه الشكوى .

6 - تأكد من وجود أي شهود على هذه الشكوى .

7 - عليك الاطلاع على التاريخ الوظيفي للمتقدم بالشكوى .

8 - تأكد من وجود أي شكاوى سابقة في هذا الصدد .

9 - تعامل مع ممثل النقابة كند مساوٍ لك .

10 - يجب أن تتم مناقشة الشكوى في سرية تامة .

11 - يجب إبلاغ المشرفين بالشركة عما تم التوصل إليه بشأن الشكوى .

• لا تفعل : Don't

1 - لا تتناقش مع ممثل النقابة بمفردكما بخصوص الشكوى المقدمة .

2 - احرص على أن يكون العامل المتقدم بالشكوى موجوداً .

3 - لا تقم بأي ترتيبات مسبقة مع العاملين لديك ، حتى لاتظهر أن هناك أي إخلال بالاتفاق المبرم .

4 - تراجع عن أي إجراء قد تتخذه ما لم تكن متأكداً من صحته .

5 - يجب أن تعرف أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الوضع الراهن ، و الوضع الذي كان سائداً من قبل .

6 - لا تتخل أمام النقابة عن حقوقك كمدير للعمل .

7 - لا تعمل على حل الشكوى المقدمة إليك من منطلق تفسيرك الشخصي للعدالة ، و لكن عليك أن ترجع إلى اتفاقيات العمل الخاص بذلك .

8 - لا تتعامل مع البنود غير الموجودة في عقد العمل .

9 - لا تعطي إجابات مطولة بشأن الشكوى المقدمة إليك .

10 - لا تنسحب من الميدان بأن تتخلى عن الشكوى المقدمة إليك ، أو أن تعمد إلى اتخاذ قرار خاطئ بشأنها .

11 - لا تتنكر للشكاوى المقدمة إليك من منطلق أنك لا تستطيع تقديم أي شئ ، لأن يدك مقيدة من قبل إدارة الشركة .

12- لا تعمد إلى تغيير وتقويم بعض بنود عقد العمل .

حركة النقابة اليوم وغداً:

THE UNION MOVEMENT TODAY & TOMORROW

في الستينيات كان نحو 35%من غير عمال المزارع في الولايات المتحدة مشتركين في النقابات ، أما هذه الأيام ، فقد انخفض هذا الرقم إلى 12% . ما سبب حدوث ذلك ؟وما مستقبل حركات النقابة؟

لماذا انخفض الإقبال على النقابة ؟: Why Union Membership is Down?

كما ذكرنا سابقاً ، أن العديد من الأشياء ساهمت في هبوط عضوية النقابة ، فوجود قوانين مثل قوانين الأمن الصناعي ، والجزء السابع من قانون الحقوق المدنية ، قللت من الحاجة التقليدية إلى دور الحماية الذي تقوم

به النقابات . ومن ناحية أخرى ، فإن ازدياد التنافس العالمي والتكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت ، و أنظمة الإنتاج الدقيقة ، أجبر أصحاب الأعمال على تقليل غير الكفاءات ، وتقليل التكلفة عن طريق تقليل الرواتب بواسطة الميكنة أو عن طريق إرسال الوظائف للخارج ، مما أجهد النقابات . فعلى سبيل المثال ، كان أداء شركة جي إم متعثراً ، مما جعل عمال اتحاد السيارات يوافقون حديثاً على رد الحقوق التي حصلوا عليها من قبل كمزايا . أمثلة أخرى واضحة على ذلك ، أن شركات السيارات الجديدة التي يملكها أجانب من شركات تويوتا و بي إم دبليو ونيسان وديملر كريسلر ، ظلت فترة طويلة دون أن تشترك في النقابات . وحالياً 15% فقط من عمال الولايات المتحدة يعملون في الصناعة و التشييد ، مما جعل مصادر العضوية التقليدية تتقلص . أيضاً يعتقد بعض قادة النقابات أن طرق تعاون إدارات الشركات (مثل فرق العمال المشاركة) تحط من شأن النقابات .

تأرجح عضوية النقابات : An Upswing for Unions

عموماً ، فإن الأخبار ليست كلها محبطة ، حيث إن رقم الـ 12% المشترك في النقابات ، يخفض التأثير الحقيقي للنقابات على اقتصاد الولايات المتحدة . إن عضوية النقابة تتنوع بشدة من ولاية إلى أخرى ، لذا فإن النقابة مازالت مؤثرة في بعض الولايات (مثل ولايتي متشيجان ونيويورك) . مع العلم بأن 35% من العمال ذوي الياقات الزرقاء ، وخصوصاً الذين يعملون في وظائف صناعية ، وفي التشييد مشتركين في النقابات . علاوة على ذلك ، فإن أغلبية طفيفة من جميع أعضاء النقابات (نحو 51%) من ذوي الياقات البيضاء ، مما يوضح أن النقابات تحقق نجاحاً بسبب هذه النسبة المتنامية من العاملين . على سبيل المثال ، فإن فيزيائياً في علم البصريات يعمل بشركة الطيران القومية ، إدارة الفضاء ، هو أيضاً رئيس هذه النقابة المحلية . تشمل أعضاء النقابات من ذوي الياقات البيضاء نحو 40% من كل أعضاء الكليات وعددهم 45000 فيزيائي و50000 مهندس و100000 ممرضة تقريباً الذين ينتمون إلى النقابات (وكذلك معظم لاعبي الهوكي وكرة القدم وكرة البيسبول) . نحو 40% من موظفي الحكومة المحلية والفيدرالية مشتركون في النقابات . وحديثاً ، فازت النقابة بمعدل أعلى في الانتخابات وصل إلى 57.8% . ولكن عضوية النقابة تتراجع وينخفض مستواها . مما جعل النقابات ذاتها تصبح عدوانية .

الموظفون العموميون والنقابات: Public Employees & Unions

تعد نقطة مشرقة لصالح حركة النقابة ، هي نجاحها في تنظيم العمال الفيدراليين وعمال الولاية و العمال المحليين ، وذلك حيث إن على الأقل 7 ملايين عضو نقابي من القطاع العام ، والذي يمثل 44% من إجمالي أعضاء نقابات الولايات المتحدة . تعد ثلاث نقابات عامة – هي رابطة التعليم القومية ، والاتحاد الفيدرالي للمعلمين ، و الاتحاد الفيدرالي الأمريكي و رابطة موظفي البلدية– من بين أكبر تسع نقابات في الولايات المتحدة .

يوضح جزء من نجاح النقابات في تنظيم الموظفين العموميين سنوات التغير في اتفاقيات المفاوضات الجماعية بالقطاع العام ، حيث إن قانون العمال القومي لا يغطي الموظفين العموميين ، وإنما قوانين أخرى تغطي

نفس النقاط . فعلى سبيل المثال ، في سنة 1962 وقع الرئيس جون كنيدي أمراً تنفيذياً رقم 10988 يعترف بحقوق الموظفين الفيدراليين بالالتحاق بالمنظمات العمالية أو الإحجام عن الالتحاق بها ، مع العلم بأن هذه المنظمات تم الاعتراف بها . وفي سنة 1978 أصدر الكونجرس قانون إصلاح الخدمات المدنية . ويعد الجزء السابع من هذا القانون (المعروف باسم قانون علاقات العمل الفيدرالية) مشابهاً لقانون علاقات العمل القومية . هذا القانون أعطى هيئة علاقات العمل الفيدرالية الجديدة سلطة جديدة لمراقبة علاقات العمل الفيدرالية للقطاع العام . من بين الأشياء المهمة التي يمنعها هذا الجزء السابع أنه يمنع الحكومة من إعاقة الموظفين من ممارسة حقوقهم ، ومن تشجيع أو إعاقة عضويات النقابة . وبالمثل فإن المنظمات العمالية ربما لا تتدخل في حقوق العاملين بالاشتراك في النقابات ، أو أن تحجم عن الاشتراك في المنظمات العمالية .

تنظيم المحترفين والموظفين ذوي الياقات البيضاء:

Organizing Professionals and White Collar Employees

كما هو ملاحظ ، فإن النقابات تحاول أيضاً أن تنفذ إلى قطاعات العاملين الذين يصعب تنظيمهم مثل المحترفين وذوي الياقات البيضاء ، حيث إنه حتى هؤلاء يرون أن وظائفهم مهددة . وقد أظهرت التقارير الحديثة لشركة آي بي إم التي ترسل وظائف محللي النظم إلى شركة أخرى تقوم بها بدلاً منها عن طريق موظفين من جنسيات أخرى ، بالإضافة إلى المستشفيات التي قامت بتحديث أشعة إكس وتحويلها إلى أجهزة رقمية ، ويتم شرحها وتفسيرها عن طريق أطباء خارج المستشفى ، اهتمام العديد من المحترفين . مما سبق ، نلاحظ أن آلاف المدرسين والممرضين والمحترفين التحقوا بالنقابات مع استمرار أصحاب الأعمال في محاولات الضغط الشديد للحصول على إنتاجية أكثر من العاملين . منذ أعوام عديدة عندما بدأت عملية التركيز أكثر على تقليل التكلفة والنتائج المالية (من وجهة نظر المهندسين) مع تركيز أقل على جودة الهندسة ، حينئذ انخفضت معنويات المهندسين ، وأصيبت شركة بوينج بالدهشة عندما التحق مهندسوها باتحاد العمال المهندسين المحترفين سياتل .

التقنيات الحديثة للنقابات: New Union Tactics

إن النقابات تصبح عدوانية أكثر ، حيث تضغط على الكونجرس لكي يوافق على إصدار قانون الاختيار الحر للموظفين . هذا القانون يجعل الأمر أكثر صعوبة على أصحاب الأعمال أن يمنعوا العاملين من تكوين نقابة . بينما تقوم النقابات بالبحث عن وسيلة جديدة للوصول إلى الاعتراف بالنقابة ، فبدلاً من الاقتراع السري في الانتخابات أرادوا استخدام نظام الكروت ، وفيه يتم انتخاب النقابة عندما يوقع معظم العاملين التفويض بأنهم يرغبون في وجود النقابة . وقد وافقت العديد من الشركات الكبرى مثل سينجيولار ويرلس Cingular Wireless على هذه الفكرة . بالإضافة إلى أن النقابات تستخدم القضايا ذات المستوى العالي لمساندة العاملين في الشركات المشتركة في النقابة للضغط على أصحاب الأعمال ، على سبيل المثال ، قامت النقابات حديثاً باستخدام هذا النوع من القضايا لمساندة دعاوى العاملين طبقاً لقانون المعايير العادلة لمساندة العاملين ، وقانون الدفع المتكافيء .

توضح الخطوات التي اتخذتها الرابطة المتحدة ضد شركة سينتاس بعضاً من التقنيات العدوانية الجديدة التي تقوم بها النقابات . ومن ضمن جهودهم التنظيمية ضد شركة سينتاس ، لم تأخذ الرابطة المتحدة بأي التماس خاص بانتخابات مجلس علاقات العمل الوطني ، فبدلاً من ذلك ، اقترحت الرابطة استخدام نظام الكروت ، كما قاموا برفع قضية تطالب بمبلغ مائة مليون دولار ضد الشركة دعماً لمناديب البيع التابعين لها . ثم قام عمال شركة سينتاس في كاليفورنيا برفع قضية يدعون فيها أن الشركة كانت تخالف قانون أجر المعيشة المطابق لعمال البلدية الموجودين بالمكان ، ثم قامت الرابطة المتحدة بالالتحاق بقوات مع نقابة السائقين ، والتي بدورها بدأت استهداف موظفي التسليم العاملين بشركة سينتاس .

تحالف التغيير للفوز change to win : إن أولويات هذا التحالف (الذي انفصل أعضاؤه أصلاً من اتحاد العمال العام في الولايات المتحدة) هي المساعدة في توضيح ما هية الإستراتيجيات الجديدة للنقابة . حيث إنها تجعل أول أولوية لها هي مساعدة الملايين من عمال النقابات لبناء حركة قوية لمكافأة العمل في أمريكا . وتعتبر الرابطة المتحدة هي قوة كل عامل يعمل في نفس الصناعة ، لذا نستطيع أن نتفاوض مع المؤسسات العالمية الضخمة الموجودة اليوم لصالح الجميع ، مما يعكس التنوع والالتزام بالتغيير من قوة العمل الموجودة اليوم ، ولكي نبني صوتاً مستقلاً نامياً للعمال في السياسة يكون قائماً على وجهات اقتصادية وحزبية ، ولتحديث الاستراتيجيات أولويات اتحاد العمال العام في الولايات المتحدة لجعل هذه التغييرات ممكنة .

في الواقع هذا يعني أشياء عديدة ، فمثلاً سوف يكون تحالف الاتحاد للفوز عدوانياً جداً عند تنظيم العمال ، وسوف يركز على تنظيم السيدات وأقلية من العاملين ، ولكنه يركز أكثر على تنظيم العمال المؤقتين ، وسوف يستهدف شركات معينة متعددة الجنسيات لحملات دولية .

اتحادات أخرى تنتهج منهجاً مختلفاً . وقد حارب رئيس نقابة عمال شركة فورد للسيارات لزيادة المزايا التي يحصل عليها عماله . ولكن حديثاً ظل يحث زملاءه على قبول خطط تزيد الإنتاجية مثل الحصول على عمالة من خارج المصنع تكون مقيدة على شركات توظيف خارجية لتقليل مايدفع للعاملين . ويقول إن فورد في موقف يائس ، وأن الشركة تسقط ، ويقول إنه يود لو أنه يستطيع النظر في المرآة ، ويقول إنه فعل كل شيء يقدر عليه .

تحسين الإنتاجية من خلال تكنولوچيا المعلومات:
Improving Productivity Through HRIS

ليس أصحاب الأعمال هم الوحيدون الذين يستفيدون من التكنولوچيا ، كما سأل أحد الخبراء حديثاً ، إذا كانت وسائل اتصال أقوى وأسرع تمكن الشركات من المنافسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة وسريعة حينئذ يجب على الشركات أن تجعل النقابات أقوى وأكثر فاعلية مثل المنظمات وممثلي العمل .

في الواقع ، فإن الإنترنت أحدثت ثورة في نشاط النقابة ، كما أحدثت ثورة في كيفية قيام الشركات

بعملها . فالبريد الإلكتروني يعني أن النقابات تستطيع إرسال أعداد عظيمة من الإعلانات خلال ذلك البريد إلى أعضاء وحدة المساومة الجماعية ، وكذلك تستطيع استخدامه للوصول إلى المؤيدين ، وإلى موظفي الحكومة من أجل حملاتهم .

تعتبر المواقع التي تخص النقابات حالياً هي جزء مكمل للعديد من الحملات النقابية . مثال على ذلك ، هو حملة أليانز على بي إم alliance@IBM كان هذا يدار بواسطة عمال الاتصالات ، وكان هدف ذلك تشجيع موظفي آي بي إم على الالتحاق بعمال الاتصالات في أمريكا ، وذلك عن طريق تقديم المعلومات عن موضوعات متنوعة مثل لماذا موظفو آي بي إم يحتاجون إلى نقابة؟ . وأسئلة و أشياء مهمة عن النقابات وكيف أن الموظفين يمكنهم الالتحاق بالنقابة وكيف يمكنهم الاشتراك فيها . على سبيل المثال : يمكن أن تحمل صفحة واحدة معلومات وتعليمات عن منظمي تحالف آي بي إم يمكن إنزالها من على الإنترنت ، كما تحتوي على إعلانات يمكن توزيعها ومقالات عن موضوعات مثل تجديد النقابة في الاقتصاد الجديد ، و العمل الجاد والمكسب الأقل : قصة النمو الوظيفي في أمريكا . ويمكن أن يحتوي الموقع على كروت تفويض يمكن طباعتها .

يقدم موقع اتحاد عمال المزارع WWW.UFW.ORG مثالاً آخر . فهو يقدم طريقة فعالة للنقابة لتنظيم حملاتها ، ولجذب مساهمين جدد في مجالات أخرى .

النقابات و برامج مشاركة العاملين:

Employee Participation Programs and Unions

كما هو ملاحظ بأعلى ، فإن النقابات تتمسك ببرامج مشاركة العاملين . وتعتقد العديد من النقابات : أن التأثيرات أو الدوافع لهذه البرامج هي انتهاك المهام التقليدية . في أحد هذه البرامج التي طبقت في شركة يوبي إس ، حيث كان يعمل بها عمال مؤقتون تم تكوين فرق توجه نفسها لتضع أولويات لكيفية أدائهم لوظائفهم .

ولفهم المشكلة ، من المهم أن نعرف أن هدف قانون علاقات العمل الوطنية (NLRA أو المسمى واجنر) هو إبعاد النقابات المخالفة للقانون . قبل عامين من إصدار هذا القانون ، حاول قانون الإصلاح القومي سنة1933 إعطاء العاملين الحق في تنظيم المساومة الجماعية ، مما زاد من عدد النقابات التي تدعمها الشركات بغرض إبعاد النقابات الشرعية . مما ساعد على إصدار قانون العمل الوطني . وكانت المشكلة بسبب طريقة تفسير المحاكم لقانون علاقات العمل الوطنية ، وأنها من الممكن أن تنظر إلى بعض البرامج المشاركة مثل برامج شركة يوبي إس على أنها نقابة مخادعة . وفي حالة أن اللجنة تركز فقط على موضوعات مثل الجودة وتحسين الإنتاج ، فإن المحاكم يحتمل أكثر أن تنظر إلى ذلك على أنه خارج مجال قانون علاقات العمل الوطنية في أمور متعلقة بالأجور ، وظروف العمل ، وساعات العمل .

ويمكن أن يقوم أصحاب الأعمال بهذه الخطوات لتجنب اشتراك العاملين لديهم ببرامج المشاركة لدى النقابات المخالفة للقانون :

- إشراك العاملين في تكوين هذه البرامج بطريقة عملية جداً .
- التأكيد باستمرار على الموظفين أن اللجان موجودة لغرض شامل لمواجهة موضوعات مثل الجودة والإنتاجية . ليس المقصود منهم أنهم مركبات للتعامل مع الإدارة في بنود إجبارية للمساومة مثل الأجور وظروف العمل .
- لا تحاول تأسيس هذه اللجان في نفس الوقت الذي تقوم فيه النقابة بتنظيم أنشطة ، وتقوم بالمفاوضة في شركتك .
- املأ اللجان بمتطوعين بدلاً من ممثلي الموظفين الذين يتم انتخابهم ، وحول العضوية لضمان مشاركة عريضة للعاملين .
- قلل مشاركتك في الأنشطة اليومية للجان لتجنب التدخل المخالف للقانون أو أسوأ وهو تصور السيطرة .

الخلاصة : SUMMARY

في ضوء دراستنا لهذا الفصل ، نستخلص النقاط التالية :

1 - كان معدل الاشتراك في النقابات يزداد أحياناً ويخبو أحياناً أخرى منذ عام 1970 ، وقد قام صامويل جامبرز Samuel Gampers بتأسيس أول اتحاد فيدرالي للعمل ، وكان هذا بمثابة خطوة رائدة في ذلك الوقت . وقد اتخذت النقابات من أصحاب الياقات البيضاء هدفاً ، وأصبحت تسعى بكل الطرق جاهدة من أجل جذبهم للانضمام للنقابة بسبب تناقص أعداد العاملين ذوي الياقات الزرقاء .

على أي حال ، فإن مايشغل بال النقابات هو الارتقاء بمستوى الدخل والمزايا التي تعود على العاملين ، إلا أن أهم مايشغل بال العاملين ، هو البحث عن العدل والمساواة والكرامة في الوظيفة .

2 - إضافة إلى ما تهتم به النقابة من تحسين الدخل وظروف العمل الخاصة بالعاملين ، فإن النقابة تبحث عن تحقيق عنصر الأمان .

3 - يعتبر كل من قانون نورس – لاجارديا ، وقانون واجنر ، من القوانين التي ظهرت خلال فترة التشجيع القوي للنقابات ، ويعد هذا إشارة واضحة على التغيير في قانون العمل عن الاتجاه القائم على قمع ، والتقليل من شأن النقابات إلى الاتجاه القائم على التشجيع القوى للنقابات .

4 - عكس قانون «تافت-هارتلي» : مرحلة التعديل من صورة تشجيع النقابات حتى يتواءم مع التشريع . وقد كفل هذا القانون حقوق العاملين مع احترام دور النقابات التابعين لها ، كما حفظ أيضاً حقوق أصحاب العمل ، كما أعطى لرئيس الولايات المتحدة الحق في التدخل في حالة حدوث حالة إضرابات وطنية طارئة .

5 - عكس قانون «لاندروم-جريفن» مرحلة اللائحة التشريعية التفصيلية للشئون الداخلية للنقابة ، كما كشف هذا القانون النقاب عن الممارسات غير الشرعية أو المخالفات التي ستقوم بها كل من الإدارة والنقابة .

كما اشتمل هذا القانون على حصر بالأعضاء المشتركين في النقابة .

6 - أوجد خمس خطوات أساسية لقيادة النقابة والانتخابات ، وهذه الخطوات تتمثل في :

(أ) الاتصال المبدئي . (ب) الحصول على كروت الترخيص . (ج) عقد حلقات للنقاش .

(د) إعداد الحملة الانتخابية . (هـ) إجراء الانتخابات .

وتحتاج النقابة إلى الفوز فقط بأغلبية الأصوات المشاركة في الانتخابات ، وليس أغلبية الأصوات الخاصة بالعاملين في حدود المساومة .

7 - هناك خمسة أسباب تؤدي إلى خسارة مجلس علاقات العمل الوطني في الانتخابات ، وهذه الأسباب هي :

(أ) استخدام سياسة غض الطرف في حالة وقوع المخالفات .

(ب) الأمل المفرط في اللجان التي تدير الحملة الانتخابية .

(ج) التركيز على النواحي المادية والفوائد التي تعود منها .

(د) الطاعة العمياء .

(هـ) التشتت الناجم عن المركزية الشديدة .

8 - يجب أن تتم عملية المساومة الجماعية في جو يسوده حسن النية ، حيث يجب على كل طرف (النقابة - الإدارة) من أن يكون عوامل اتصال قوية بينهما ، يتم في ضوئها التفاوض ، كما يجب أن تكون العروض المقدمة من كل طرف مساوية للعروض المقدمة من الطرف الآخر ، وتحتوي المساومة الجماعية على ثلاثة أنواع من البنود وهي :

(أ) بنود اختيارية . (ب) بنود إجبارية . (ج) بنود غير قانونية .

بالإضافة إلى أن هناك العديد من الإرشادات بخصوص من يقومون بعملية المساومة الجماعية . ومن أهم هذه الإرشادات ألا يكونوا متسرعين ، وأن يعدوا أنفسهم الإعداد الجيد ، وأن يحاولوا إيجاد السبب الحقيقي وراء أي شيء يتم التنافس بصدده ، وأخيراً يجب أن يكونوا مستمعين جيدين .

9 - قد تحدث العديد من المآزق Impasses في حالة إذا لم يتوصل أي من الطرفين لعمل تسوية مقبولة لما يتم التفاوض بشأنه ، وقد يكون البديل للوصول إلى هذه التسوية أي مما يأتي :

• توسيط طرف ثالث . • التحكيم . • البحث عن الحقيقة . • الوساطة .

وفي بعض الأحيان قد يحدث مايُسمى بالإعداد للإضراب ، وهذا الإعداد يشمل مجموعة من الخطوات تتمثل في :

(أ) تأمين مؤسسة العمل . (ب) إبلاغ المتعاملين .

(ج) تصوير مايحدث داخل مؤسسة العمل . (د) الاستعانة بالشرطة عند الحاجة .

10 - تمثل طريقة التعامل مع الشكوى محوراً مهماً من محاور عملية المساومة الجماعية ، فمن خلال الشكاوى تتم ترجمة ما تم الاتفاق عليه من خلال المساومة الجماعية .

11 - معظم الاتفاقيات تتضمن إجراءات محددة بدقة للتقدم بالشكوى تراوح ما بين خطوتين وست خطوات ، أو ما يزيد . وتتضمن هذه الخطوات عادة لقاءات من الإدارة والنقابة عند كل مستوى إدارة (وإذا لم تتم معالجة الشكوى) يتم التصعيد حتى مرحلة التحكيم .

12 - تسهم العديد من العوامل في انخفاض الإقبال على عضوية النقابات ، وذلك تتضمن القانون ، والمنافسة العالمية والتكنولوجيا الحديثة ، الانخفاض في أعداد الوظائف التوجيهية .

13 - هناك نقاط مشرقة لصالح الحركة النقابية . وعلى سبيل المثال ، فإن الكثيرمن الموظنين المحترفين انضم للمنظمات النقابية ، وكذلك المواطنون العاملون في الحكومات المحلية .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

في ضوء دراستك لهذا الفصل ، أجب عمايلي :

1 - مما يتكون مجلس العمل الأمريكي AFL؟ وماهو الهدف من إنشائه؟

2 - ناقش خمسة أسباب من أسباب خسارة الانتخابات لمجلس علاقات العمل الوطني ؟

3 - صف أهم الطرق التكتيكية التي يمكن أن تسلكها النقابة خلال مرحلة خوض الانتخابات؟

4 - وضح باختصار أسباب مواجهة قانون العمل أحياناً بالقمع والاضطهاد ، وأحياناً أخرى بالتشجيع .

5 - صف بالتفصيل أهم الخطوات المتبعة في قيادة النقابة وخوض الانتخابات؟

6 - ماذا يعني أن تتم المساومة الجماعية في جو يسوده حسن النوايا؟

7 - عَرف المأزق ، الوساطة ، الإضراب ، وماهي الطرق المختلفة للتغلب على مأزق العمل ؟

الأنشطة الجماعية والفردية: INDIVIDUAL & GROUP ACTIVITIES

1 - إذا كنت مدير مصنع صغير ، وكان عقد النقابة الذي يغطي معظم العاملين على وشك الانتهاء . ناقش فردياً أو في مجموعات ، كيف تجهز مفاوضات العقد مع النقابة .

2 - ناقش فردياً أو في مجموعات استخدام الإنترنت كمصدر لاكتشاف المواقف التي تكون فيها إدارة الشركة والنقابة قد وصلت إلى مأزق في نقاط معينة ، أثناء عملية التفاوض ، ولكن أخيراً تم حل هذا المأزق . اوصف القضايا من كلا الجانبين التي أدت إلى الوصول إلى ذلك المأزق . كيف تم تخطي ذلك المأزق؟ ماذا كانت النتائج النهائية؟

3 - في مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب قم بمايلي : (أ) عَرِّف المادة في هذا الفصل التي تتعلق بالمعرفة المطلوبة في القوائم الملحقة (ب) اكتب أسئلة ذات أربعة اختيارات عن هذه المادة . (ج) إذا كان هناك متسع من الوقت ، فقم مع زميل واطرح أسئلة فريقك أمام الفصل ، حتى يستطيع الجميع الحصول على أسئلة الامتحانات .

4 - في أكتوبر 2003 ، قام عدد 8000 عامل من شركة أمتراك بالموافقة على المحافظة على أداء الخدمة ، حتى يتم استماع المحكمة . وقد طلبت شركة أمتراك من المحكمة وضع أمر مقيد ، وقد سعدت نقابة العمال في أمريكا بتأجيل الإضرابات . ولقد كان من الواضح أن العاملين لم يكونوا غاضبين من الشركة ، لكنهم كانوا غاضبين من الكونجرس لفشله في توفيرالتمويل للشركة . ماذا يستطيع أصحاب الأعمال أن يفعلوا إذا هدد العاملون بالإضراب ليس بسبب شيء قام به صاحب العمل ، وإنما بسبب طرف ثالث خارجي – في هذه الحالة هو الكونجرس– ما هي القوانين التي تمنع النقابة من الإضراب في هذه الحالة؟

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

إن الهدف من هذا التدريب هو التدريب على التعامل مع بعض العناصر التي تنظم حملات النقابة .

المطلوب : يجب أن تعتاد على المادة التي يتم التحدث عنها في هذا الفصل ، بالإضافة إلى : «سؤال تنظيمي» : إن «آرت تيبتون» هو مدير عام إدارة الموارد البشرية في جامعة بيرس ، وهي جامعة خاصة موجودة في مدينة كبيرة . حضرت روث ذيمر مشرفة في قسم خدمات الصيانة و أعمال الإدارة الداخلية من الجامعة إلى مكتب آرت لمناقشة موقفها . إن القسم الذي تعمل به ذيمر مسئول عن نظافة الجامعة ، فهي تشرف على موظفي الصيانة والنظافة الذين ينظفون ويؤدون أعمال الصيانة بالمباني التي يقيم بها الطلاب .

وفي الدقائق التالية ، تواصل ذيمر فتعرب عن حملة تنظيمية خاصة بالنقابة بدأت للتو بين موظفيها ، وقد قالت إن أحد عمال الخدمات يعقد اجتماعات مع موظفيها لكي يوقعوا كروت تفويض للنقابة وقد لاحظت أثناء العمل في وردياتهم بالمباني التي يقيم بها الطلاب ، أن العديد من موظفيها يتهامسون في أرجاء المكان ، حيث يتحدث إليهم موظفون آخرون عن الالتحاق بالنقابة ، ويحثونهم على توقيع تفويض للنقابة أو كروت تمثيل .

ذكرت ذيمر في تقريرها أن عدداً من الطلاب حضروا إليها يطلبون منها رأيها في النقابة ، وقد أخبروها بأن العديد من المشرفين الآخرين في إدارتهم أخبروا الموظفين بألا يوقعوا هذه التفويضات ، وألا يتحدثوا عن النقابة

أبداً أثناء العمل . وتذكر ذيمر أيضاً أن أحد المشرفين التابعين لها أخبر موظفيه أن من سوف يتم ضبطه يتحدث عن ذلك أو يتم ضبطه يوقع تفويضات ، فسوف تتم معاقبته أو طرده .

تضيف ذيمر أن موظفيها غير راضين عن الأجور ، وعن الظروف التي يتحملونها من الطلاب والمشرفين والموظفين الآخرين . وقالت إن العديد من الموظفين أخبروها بأنهم وقعوا كروتاً للنقابة ، لأنهم اعتقدوا أنها الطريقة الوحيدة التي تجعل إدارة الجامعة تلتفت إلى اهتماماتهم بشكل أفضل في حالة وجود نقابة تمثلهم . فقامت بعمل قائمة بأسماء الموظفين الذين شعرت أنهم انضموا إلى النقابة أو حتى كانوا مهتمين بها ، وناقشت ذلك مع تيبتون وسألته إن كان يرغب في التعامل معهم شخصياً ، ولكنه أنهى ذلك بتعليق بأنها ومشرفو الإدارة الآخرون يحتاجون أن يعرفوا ما يجب عليهم عمله ، لكي يسحقوا تهديد النقابة لإدارتهم .

كيف نقوم بالتدريب/ التعليمات :

قم بتقسيم الفصل إلى مجموعات من أربعة أو خمسة دارسين . افترض أنك استشاري علاقات العمل بتوكيل من الجامعة لتحديد مشاكل وموضوعات معينة ، مطلوب منك تقديم الاستشارة والنصح إلى تيبتون فيم يخص حقوق الجامعة وماهي الخطوة التالية التي يقوم بها . تقوم كل مجموعة بمناقشة هذه الأمور في ٤٥ دقيقة . ثم حدد هذه الموضوعات ، وضع خطة عمل لتيبتون ، ماذا يجب عليه فعله في الخطوة التالية؟

في حالة وجود متسع من الوقت ، فإن متحدثاً من كل مجموعة يضع قائمة بالموضوعات المطروحة ، ويوضح توصيات المجموعة . ماذا يجب على تيبتون أن يفعل؟

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

إجراءات تأديبية: Disciplinary Action

ذات يوم كانت موظفة (ممثلة نقابة) في يوم إجازة في منزلها ، اتصل بها مشرفها وأخبرها أن تحدث ثلاثة أعضاء بالنقابة ، وتعلمهم حضور مهمة عمل تسمى «اجتماع طلب لجنة تفاعل الجودة» . هذا الاجتماع أو البرنامج كان ذا أولوية عالية مع صاحب العمل ، لتحسين العناية بالمرضى في منشآت المستشفى ، وكان جزء من برنامج منظمة معينة . اعترضت النقابة على تنفيذ هذا البرنامج بعد أن كانت اتخذت وضعية أن العاملين يحضرون الاجتماعات في حالة تهديد وظائفهم . ولكنهم يجب عليهم فعل ذلك عند الاحتجاج ، ثم يقومون بتقديم شكوى بعد ذلك .

وفي ذلك اليوم المذكور ، قامت الموظفة المذكورة في مكالمة تليفونية ، قالت إنها لن تأمرهم أن يحضروا إلى ذلك الاجتماع المذكور بعاليه على الرغم من أن مشرفتها كانت قد أمرتها أن تفعل ذلك . على الرغم من أن مشرفتها رفضت أن تأمر العاملين بنفسها بحضور الاجتماع ، لكنها اعتمدت على هذه الموظفة لإصدار الأمر إلى العاملين للحضور . قام صاحب العمل بإيقافها عن العمل لمدة أسبوعين ، فقامت بتقديم شكوى بذلك .

كان حديث النقابة أن الشركة لاتملك السلطة لمعاقبة هذه الموظفة أثناء يوم إجازتها ، لفشلها في إعطاء أو توصيل أمر إداري لحضور اجتماع إجباري . وقد أوضحت النقابة أنه من غير العدل أن صاحب العمل رفض أن يأمر الموظفين مباشرة أن يحضروا الاجتماع وقد توقع من الموظفة المذكورة أن تقوم بذلك . وجادلت النقابة أيضاً أنه ليس من الطبيعي أن يتم الاتصال بموظفة للمساهمة في حل المشكلة ، وأن ليس للشركة الحق في أن تطلب أن هذه الموظفة تحل محل المشرفين أو الإدارة في إعطاء أوامر ثم تقوم الشركة بعد ذلك بمعاقبة موظفة النقابة لرفضها القيام بذلك .

إن الاعتراض من جهة النقابة على وضع الشركة ، هو أنها بطلبها ذلك (حضور اجتماعات الجودة) من العاملين ، فقد وضعتهم في موقف لايستطيعون حضور هذه الاجتماعات إلا بتوجيه من موظفة النقابة ، وأن هذه الموظفة تم إعطاؤها مهمة توجيه هؤلاء العاملين إلى حضور هذه الاجتماعات ، وأن هذا الفشل في تحقيق مهمتها عدم إطاعة الأوامر مما تسبب في وقفها عن العمل .

ومع ذلك أكدت النقابة أن المحكمين يجب أن يفحصوا طبيعة هذا الأمر عند تقرير ما إذا كان عدم إطاعة الأوامر هو أساس لفرض العقوبة . وطبقاً لطبيعة الأمر في هذه الحالة ، فإن صاحب العمل كان يجب عليه أن يوضح أن الأمر كان متعلقاً مباشرة بتصنيف الوظيفة ، ومهام العمل لهذه الموظفة التي يتم فرض عقوبات عليها . كما يجب أن يتم توضيح لعرض تحد حقيقي للسلطة الإشرافية . لم يقم صاحب العمل بالتنازع على حقيقة أنها لم تنفذ الأوامر المعطاة لها عن طريق المشرفة ، لكنها أوضحت أنها لم تكن في وردية العمل في وقت إسناد المهمة إليها ، ليس لأنها موظفة بالشركة وإنما لأن لها دوراً بالنقابة .

أسئلة: Questions

1 - كمحكم . . ما رأيك بالنسبة لصاحب العمل؟ هل له حق في معاقبة الموظفة؟ اذكر السبب؟

2 - إذا كان اعتراض النقابة على برنامج الجودة شجع الموظفين على عدم المشاركة . لماذا لاتكون النقابة مسئولة عن توجيه العاملين للحضور؟

حالة مستمرة : CONTINUING CASE

شركة كارتر للتنظيف: Carter Cleaning Company

الشكاوى : قامت جينيفر بزيارة أحد محال كارتر للتنظيف ، وقد اندهشت عندما كانت تقوم بركن سيارتها ، حيث قام أحد الموظفين القدامى بشركة كارتر ويدعى جورج قائلاً لها : «أخبرني موراي» مدير المحل «أنني تم وقفي عن العمل لمدة يومين بدون أجر ، لأنني حضرت إلى العمل متأخراً يوم الخميس الماضي» . وأضاف قائلاً «أنا حقاً محبط ، ولكن في هذا المكان كلام مدير المحل يعتبر قانوناً ولاطريقة لأن يقوم عامل بالشكوى إلا أن يقابلك أو يقابل والدك في مركز السيارات . انزعجت جينيفر جداً ووعدت جورج بأنها سوف تناقش هذا الأمر مع والدها . وأثناء عودتها إلى المقر الرئيس بدأت تفكر بجد ماهي الحلول الأخرى .

أسئلة: Questions

1 - هل تعتقد أنه من المهم لشركة كارتر أن يكون فيها طريقة رسمية يتم اتباعها لتقديم الشكاوى؟ اذكر السبب .

2 - طبقاً لما سبق ، اذكر الخطوات المثالية في رأيك التي يجب اتباعها لتقديم الشكاوى .

3 - بالإضافة إلى خطوات الشكاوى ، هل تستطيع أن تفكر في أي شيء آخر يمكن أن تقوم به شركة كارتر للتأكد من أن الشكاوى يتم التعبير عنها وتسمعها الإدارة العليا؟

ترجمة الإستراتيجيات إلى سياسات الموارد البشرية وحالات يتم ممارستها: فندق باريس:
TRANSLATING STRATEGY INTO HR POLICIES AND PRACTICES CASE

إن الاستراتيجية التنافسية لفندق باريس هي " استعمال خدمة أعلى للعملاء لتمييز كل ما يخص فندق باريس ولزيادة مدة وسعر إقامة النزلاء بالفندق ، مما يزيد من الدخل والربحية . يجب على ليزا كروز مديرة الموارد البشرية أن تعد سياسات و أنشطة تدعم هذه الإستراتيجية التنافسية عن طريق انتخاب السلوك والكفاءات المطلوبة من العاملين .

مع العلم بأن كلا والدي ليزا كروز هما أعضاء نقابة وهي ليس لديها أي اعتراض على النقابات ، ولكنها كمديرة الموارد البشرية في الفندق تشعر برغبة قوية أن صاحب العمل يجب أن يفعل كل ما هو قانوني لكي يبقى بعيداً عن النقابة . وقد علمت أن هذا هو مايحبه أصحاب العمل . وقد أثبت الدليل صحة هذا الاتجاه كما أوضحت دراسة أن الشركات التي بها 30% أو أكثر من العمال مشتركين في نقابات كانوا في نسبة 10%ممن هم في قاع الشركات طبقاً للأداء . بينما الشركات التي بها من 8% إلى 9% من العاملين مشتركين في النقابات كانوا في نسبة الـ 10% في قمة الشركات . كانت المشكلة أن الفندق فعلاً لم يكن به سياسات محددة وإجراءات في المكان لمساعدة المديرين والمشرفين في التعامل مع أنشطة النقابات . ومع وجود كل القوانين المتعلقة بأصحاب الأعمال وما يستطيع المديرون عمله ومالايستطيعون كردود على جهود النقابات فإن انتباهها تحول إلى تقرير خطوات يجب أن تأخذها هي وفريقها في علاقات العمل والمساومة الجماعية .

أدركت ليزا والرئيس المالي التنفيذي للفندق أن الاشتراكات في النقابة كانت واقعاً بالنسبة للعاملين في الفندق ، حيث كان نحو خمسة بالمائة من موظفي الفندق بالولايات المتحدة مشتركين في النقابة ، حيث إن النقابات في هذه المنطقة كانت نشيطة ، فمثلاً كانوا يجوبون شبكة الإنترنت لقياس الموقف . فمثلاً عثرت ليزا والرئيس المالي التنفيذي للفندق على موقع لموظفي فندق بوسطن ونقابة عمال المطاعم (bostonhotelunion.com)هذا الموقع يصف نجاحهم في التفاوض على العقود ونجاحهم في فنادق محلية عديدة وتشمل أحد الفنادق الذي يدار بواسطة سلسلة شيراتون . مما جعل ليزا والرئيس المالي التنفيذي يجمعان على أنها هي وفريقها لابد من أن يقوموا بعمل سياسات جديدة وممارسات تمكن الفندق من تقليل احتمالية وجود للنقابة وتتعامل بكفاءة أكثر مع الاتحادات الحالية . وقد عقدوا اجتماعات عديدة بمساعدة محامي الإدارة الخاص بأمور العاملين .

أسئلة: Questions

1- كيف يمكن للإستراتيجية التي يؤسسها فندق باريس أن تؤثر على الممارسات الجديدة المتعلقة بالنقابة (مثل إجراءات رفع الشكاوى)؟

2- اذكر باختصار في رأيك ما هي الخطوات الثلاث المهمة التي يمكن أن تقوم بها إدارة فندق باريس لتقليل احتمالية أن النقابات تضم عاملين آخرين من الفندق؟

3- اكتب صفحتين مفصلتين كهيكل دليلي عما «تحتاج أن تعرفه في حالة تدخلات النقابة» . وسوف تقوم ليزا بتوزيع هذا الدليل على مشرفيها في الفندق وعلى المديرين ، وتخبرهم بأن يكونوا يقظين لمتابعته بشأن الأنشطة النقابية ، وكيفية التعامل مع عمليات التنظيم الحقيقية المتعلقة بالأعمال الإشرافية .

الفصل السادس عشر

أمن وسلامة الموظفين

EMPLOYEE SAFETY AND HEALTH

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - شرح الحقائق الرئيسة عن الأوشا.

2 - شرح دور المشرف في السلامة المهنية.

3- تقليل التصرفات غير الآمنة التي يقوم بها الموظفون.

4 - شرح كيفية التعامل مع مشاكل الصحة والسلامة المهنية.

بعد وقوع حادثة فقد فيها أربعة عاملين حياتهم بمعمل تكرير شركة جولدن إيجل ، الواقعة في شرق خليج سان فرانسيسكو ، علمت الإدارة أنه كان ينبغي عليها أن تتأكد أن هذه المأساة لن تتكرر مرة أخرى ، لذا قامت بإغلاق المنشأة لمدة أربعة أشهر لإعادة تدريب العاملين على طرق الصحة والسلامة المهنية ، ووضعت ست وظائف إدارية جديدة متعلقة بذلك . ثم تحول انتباهها إلى خطوات أخرى يجب اتخاذها .

الأهداف السلوكية : Behavioral Objectives

يركز (الفصل 16) على العلاقة بين النقابات والإدارة ، وأمور النقابات مع أصحاب الأعمال . فقد ركز تماماً على التفاوض بشأن العقود . إن أمن وسلامة الموظفين هو أحد هذه الأمور . إن الهدف الرئيس لهذا الفصل ، هو إمدادك بالمعرفة الأساسية التي سوف تحتاجها للتعامل بكفاءة مع أمن وسلامة بيئة العمل ، والمشاكل المتعلقة بالصحة. فكل مدير يحتاج أن يعرف قانون الصحة والسلامة الوظيفية . ثم نناقش الغرض منه ومعاييره وإجراءات التفتيش ، بالإضافة إلى حقوق كل من الموظفين وأصحاب الأعمال طبقاً لهذا القانون . سوف نرى أن هناك ثلاثة أسباب رئيسة للحوادث هي المصادفة ، الظروف والتصرفات غير الآمنة ،

بالإضافة إلى تقنيات عديدة لمنع الحوادث . ثم نناقش مشاكل مهمة بصحة الموظفين مثل : العنف في بيئة العمل ، وإساءة استخدام المواد .

أسباب الاهتمام بتحقيق أمن وسلامة الموظفين : Why Safety Is Important

إن الأمن ومنع الحوادث أمران يهمان المديرين لأسباب عدة منها : خفض عدد الحوادث المرتبطة بالعمل . فعلى سبيل المثال ، توفي نحو 5,559 عاملاً في الولايات المتحدة مؤخراً بسبب حوادث العمل ، بالإضافة إلى ما يقرب من 4,4 مليون أو يزيد من الحوادث غير القاتلة ، و الأمراض الناشئة عن حوادث العمل ، بمتوسط 5 حوادث تقريباً لكل 100 عامل يعملون فترة زمنية كاملة (كل الوقت) وذلك في المتوسط كل عام . ووفقاً لتقديرات وردت بدراسة حديثة ، فإن إحصائيات مكتب العمل (الذي يحسب إصابات العمل والأمراض عن طريق أخذ عينات) ربما أنها لا تقدر العدد الحقيقي الذي يحدث فعلاً من الإصابات والأمراض ، فمن الممكن أن تكون ضعف مايذكر مرتين أو ثلاث مرات .

إن الإصابات لا تعتبر مشكلة في صناعات خطيرة أصلاً مثل التعدين والتشييد ، وهناك أمثلة على ذلك : قد يتم الإبلاغ عن 15000 إصابة أو حالة مرضية تحدث بين المشرفين ، و15000 أخرى تحدث بين صناع الحاسبات ، لأن المطابخ التجارية بها أدوات خطيرة مثل السكاكين ، والأراضي التي تساعد على الانزلاق ، كما أن الحاسبات الجديدة تساهم في زيادة الأمراض مثل الصداع ، وأمراض تنشأ من استنشاق انبعاثات الحاسبات ، وقد ألقى بعض الخبراء اللوم في ذلك على التهوية السيئة ، بالإضافة إلى الأتربة والعوادم والمثيرات الأخرى الموجودة في بيئة العمل . (اكتشف المهندسون أن الحاسبات الجديدة تنبعث منها عوادم كيميائية تتلاشى بعد مرور أسبوع واحد من بداية عمل الحاسب) . ويتأثر العمل المكتبي بالمشاكل الأخرى المتعلقة بالصحة والسلامة ، وتشمل الإصابات في شكل جروح ناشئة من استخدام الحاسب ، وأمراض الجهاز التنفسي الناشئة من عدم نقاء الهواء في المكان والمستويات الشديدة من الضغط المتعلقة بعوامل متنوعة تشمل تصميم المهام الموكلة إلى الموظفين .

القصة الحقيقية The Hidden Story : في الواقع إن حقائق مثل هذه لا تخبرنا بالقصة كاملة . فهي لا توضح المعاناة البشرية التي يتعرض لها العاملون المصابون وأسرهم ، أو التكلفة الاقتصادية الحقيقية التي يتحملها أصحاب الأعمال . على سبيل المثال ، فإن تكاليف الإصابة المباشرة لحادث بسيط ناتج من ونش الشوكة ربما تكلف 4500 دولار ، أما التكاليف غير المباشرة لتلف أشياء مثل ذلك الونش ، ووقت الإنتاج المهدر ، ووقت الصيانة ، والمواد الخاصة بالطوارئ ، من الممكن أن ترفع الفاتورة إلى 18000 دولار أو أكثر ، ذلك بخلاف المسئولية القانونية . فمثلاً عندما انفجرت غلاية في مصنع فورد للطاقة وقتلت ستة عاملين وجرحت 14 آخرين ، تم تغريم الشركة 1,5 مليون دولار ، وقد وافقت الشركة على صرف حوالي 6 ملايين دولار لاتخاذ إجراءات أمن وسلامة عديدة . كان أحد أعضاء مجلس الشيوخ يخطط لتقديم تشريع يجعل ذلك جريمة فيدرالية ، جزاؤها يصل إلى الحبس لمدة عشر سنوات بسبب مخالفة قانون الأمن والسلامة المهنية عن عمد .

وعلى الرغم من كل هذا الاهتمام، فمازال هناك أصحاب أعمال يأخذون مسألة الأمن والسلامة بطريقة أقل جدية مما يجب. على سبيل المثال، فقد ذكرت جريدة نيويورك تايمز في قصة بعنوان " أرباح أسرة من الدم والعرق " حدثت في شركة تعمل في سبك الحديد، قامت بأربعمائة مخالفة منذ 1995، وهي أربع مرات أكثر من جميع مخالفات منافساتها الست الكبار في السوق، هذه الشركة كان مشهوراً عنها أن المديرين بها يقومون بطرد أي موظف يعترض على أن ظروف العمل بها غير آمنة.

أولاً: شرح الحقائق الرئيسة عن الأوشا

قانون السلامة والصحة المهنية: OCCUPATIONAL SAFETY LAW

تم إصدار قانون الأمن والسلامة الوظيفية في الكونجرس عام 1970، لضمان ظروف عمل صحية وآمنة لكل عامل وعاملة في الدولة - إن أمكن - للحفاظ على الموارد البشرية. بينما كان الموظفون الوحيدون الذين لم يشملهم القانون هم المشتغلون بالأعمال الحرة و المزارع التي يعمل بها فقط أعضاء العائلة، و بعض أماكن العمل التي تحميها وكالات فيدرالية أخرى، أو في ظل قوانين وأوضاع أخرى. أما الوكالات الفيدرالية فيشملها القانون رغم أن فقراته لاتنطبق على الحكومات المحلية و الولايات في دورها كموظفين.

وفي ظل فقرات و بنود القانون، تم تشكيل إدارة **الأمن والسلامة الوظيفية**، **والتي يُطلق عليها الأوشا OSHA**، داخل وزارة القوى العاملة. والغرض أو الهدف الأساسي لها هو إدارة القانون، ودعم مستويات ومعايير الأمن والسلامة المهنية التي تنطبق على معظم العاملين في الولايات المتحدة. وتدعم وزارة القوى العاملة هذه المعايير، وتحفز على الالتزام بها. ويعمل لدى الأوشا OSHA مفتشون في فروع مختلفة داخل الدولة، لضمان التوافق والإذعان لمبادئ القانون.

معايير وسجلات الأوشا : OSHA Standards and Record Keeping

إن هذه الإدارة تعمل في ظل نظام معدل عام مفاده :

«يتعين على كل صاحب عمل أن يزود موظفيه بالعمل و المكان المناسبين الخاليين من العشوائيات المعروفة، التي قد تكون سبباً في الموت أو الأذى الجسدي الخطير لموظفيه (أو لموظفيها)».

ولتنفيذ هذه المهمة، تكون إدارة الأمن و السلامة مسئولة عن نشر وإعلان المعايير أو المعدلات التنفيذية بشكل قانوني، وهي تتكون من خمسة أجزاء تغطي معايير الصناعة العامة، و المعدلات الملاحية، ومعايير الإنشاء، وقوانين و إجراءات أخرى، و دليل للعمليات الميدانية.

وهذه المعايير كاملة ومتكاملة، وتغطي تقريباً كل المخاطر بتفصيل أكبر. فجزء صغير من درابزينات

السقالات مقدم في الشكل (16-1) . وقوانين الأوشا لاتذكر جزئية معينة أو مواد كيماوية معينة فقط ، بل يجب على أصحاب الأعمال التمسك بها . على سبيل المثال ، معيار حماية التنفس طبقاً للأوشا أيضاً ، يشمل معايير لبرامج الإدارة ، وإجراءات معينة لمكان العمل ، ومتطلبات ذلك من اختيار واستخدام وتنظيف وصيانة وتصليح أجهزة التنفس ، وتدريب الموظفين واختبارات ملاءمة أجهزة التنفس ، والكشف الطبي للعاملين الذين يستخدمون أجهزة التنفس .

وطبقاً للأوشا ، فإن أصحاب الأعمال الذين لديهم أحد عشر عاملاً أو أكثر ، يجب أن يحتفظوا بسجلات عن إصابات العمل ، وأن يقوموا بالإبلاغ عنها ، وعن الأمراض المهنية . وتعد الأمراض المهنية هي أي ظروف غير طبيعية أو تنشأ من التعرض لعوامل بيئية متعلقة بالوظيفة . وهذا يشمل : الأمراض الحادة والمزمنة التي تنشأ من استنشاق أو امتصاص أو أكل أو ملامسة أي مواد سامة أو أي عوامل ضارة .

يجب ألا يقل سمك دوائر السقالة التي تحمي من السقوط عن 2 بوصة 4X بوصات أو ما يعادلها ، ألا يقل طولها عن 360 سم و ألا يزيد على 420 سم في الارتفاع . وأن تكون السقالة مثبتة بإحكام بواسطة أسلاك قوية و متينة من الجانب الحر ، بعيدة عن العامل حتى لا تعرقله .

شكل (16-1) مثال على معايير إدارة الصحة و السلامة الوظيفية (OSHA)

ما الذي يجب على صاحب العمل أن يبلغ عنه What the Employer Must Report : كما لخصنا في الشكل (16-2) فإن جميع الأمراض الوظيفية يجب تسجيلها . وبالمثل ، فإنه يتعين أيضاً تسجيل معظم الإصابات الوظيفية ، خاصة تلك التي ينشأ عنها العلاج الطبي (بخلاف الإسعاف الأولي) أو فقد الوعي أو التقيد في العمل ، أو في الحركة أو الانتقال لوظيفة أخرى . فإذا وقعت حادثة أثناء العمل سببت وفاة موظف أو إدخال خمسة أو أكثر من الموظفين المستشفى ، فيتعين على جميع الموظفين - بغض النظر عن موقعهم الوظيفي - تسجيل الحادث بالتفصيل لأقرب مكتب خاص بإدارة الأمن والسلامة المهنية OSHA. و في الشكل (16-3) يوجد نموذج يُستخدم لتسجيل الإصابات أو الأمراض الوظيفية .

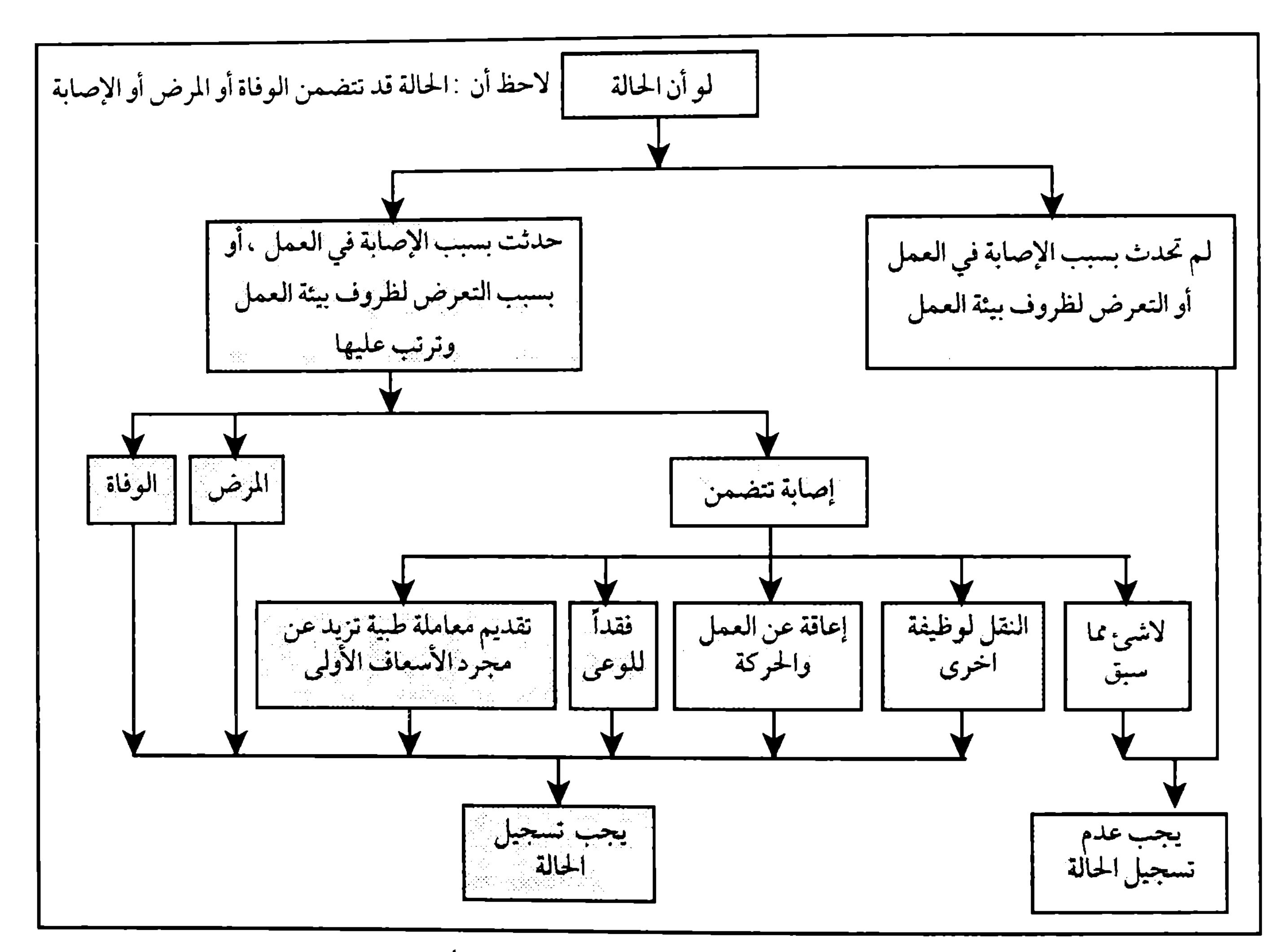
إن شروط حفظ و متطلبات حفظ سجلات OSHA أكثر و أوسع مما تتخيل ، وذلك بسبب توسع تعريفاته للإصابات و الأمراض الوظيفية . ومن أمثلة الشروط التسجيلية : تسمم الطعام الذي يحدث للموظف بعد تناوله له في كافيتريات العمل ، و التواءات المفاصل التي تحدث خلال المشاركة التطوعية في مباراة كرة خشنة تابعة للشركة ، أو نزهة يحضرها الموظفون .

وتتعقب الـ OSHA انتهاكات حفظ السجلات أثناء التحقيقات و الفحص ، لذا فإنها تعين أصحاب الأعمال على تسجيل الإصابات أو الأمراض الحادثة أثناء العمل على وجه السرعة .

إجراء التفتيش و الدعوى للمثول أمام القضاء: Inspections and Citations

يتم تعزيز ودفع معايير و مقاييس OSHA من خلال التقنيات و الدعوى للمثول أمام القضاء (إذا لزم

الأمر) . واليوم قد لا تدير هذه الإدارة فحوصات مفاجئة دون موافقة صاحب العمل . إلا أنها قد تفتش بعد الحصول على إذن تفتيش . و«الأوشا»مثل العديد من المنظمات الحكومية لها مسئوليات قياسية ، لكنها محدودة التمويل ، وبالتالي فإن «الأوشا» تحاول أن تشجع برامج السلامة التعاونية أكثر من مجرد الاعتماد على التفتيش والدعاوى للمثول أمام القضاء .



شكل (16-2) أهم الحوادث التي يتعين تسجيلها في ظل قانون الأمن و السلامة الوظيفية

أولويات التفتيش (الفحص) Inspection Priorities : إن (للأوشا OSHA إدارة الأمن و السلامة الوظيفية) ، قائمة بأولويات التفتيش .فلمواقف الخطر الوشيك أولوية رئيسة . فهي المواقف أو الظروف التي قد يحتمل فيها وجود خطر قد يسبب الموت فوراً ، أو الأذى الجسدي الخطير والذي قد يتسبب في إرسال ثلاثة عاملين أو أكثر إلى المستشفى ، وشكاوى العاملين أو إبلاغات الهيئات الحكومية الأخرى ، بالإضافة إلى التفتيشات الموجهة إلى أصحاب الأعمال الذين تكون لديهم تقارير بإصابات عمل عالية ، أو معدل أمراض عال ، وأخيراً تفتيشات المتابعة . وفي سنة من السنوات القليلة الماضية ، قامت الأوشا بعمل 39000 تفتيش من هذه التفتيشات ، منها 9200 كانت بسبب شكاوى أو حوادث ، و21500 كانت بسبب أخطار عالية ، ونحو8400 تفتيش متابعة وشكاوى من منظمات أخرى . بينما التفتيش العشوائي وإعادة التفتيش عموماً ما يكون له أولوية أخيرة .

إدارة الأمن والسلامة الوظيفية رقم . . . .

رقم الملف أو الحالة . . . .

سجل إضافي لحالات المرض والإصابة داخل الوظيفة

بيانات عن صاحب العمل :

1- الاسم : . . . .

2- العنوان البريدي : . . . .

(رقم الشارع واسمه) (المدينة) (الولاية)

بيانات عن الموظف المريض أو المصاب :

3- الاسم : . . . .

(الاسم الاول) (اسم الأب) (اسم الجد)

4- عنوان السكن : . . . .

(اسم الشارع ورقمه) (المدينة) (الولاية)

5- السن : . . . .

6- الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى .

7- المهنة : . . . .

(يكتب اسم الوظيفة التي يشغلها الفرد وليس ما يؤديه من واجبات)

8- القسم التابع له : . . . .

(يكتب اسم القسم الذي يعمل به الموظف بانتظام)

بيانات عن الحادثة أو التعرض لمرض بسبب الوظيفة :

9- مكان وقوع الحادثة أو المرض الذي تعرض له الموظف بسبب الوظيفة . . . .

(اسم الشارع ورقمه) (المدينة) (الولاية)

في حالة وقوع الحادثة داخل بيئة العمل يراعى ذكر اسم المصنع أو القسم الذي حدثت به الحالة .

10- هل وقعت الحادثة داخل مباني المصنع؟ ( ) نعم ( ) لا

11- ما الذي كان يفعله الموظف أثناء إصابته؟ . . . .

(كن محدداً - بحيث تحدد ما إذا كان يستخدم الآلات أو المعدات أو يتعامل مع مواد ، وحدد ماذا كان يتصرف بشأنها)

12- كيف وقعت الحادثة؟ . . . .

(أوصف بالكامل الأحداث التي وقعت وتسببت في الحادثة مع وصف ما حدث وكيفية وقوعه والمواد المستخدمة)

بيانات عن الإصابة أو المرض بسبب الوظيفة :

13- صف بالتفصيل المرض أو الإصابة ، ووضح أي عضو من أعضاء الجسم تأثر بذلك؟

14- حدد أسماء المواد التي تسببت في اصابة الموظف؟ مثل استخدام المواد المشعة أو المواد الكيمائية أوغيرها . . . .

15- تاريخ الإصابة أو التشخيص المبدئي للمرض الوظيفي . . . .

16- هل توفي الموظف؟ ( ) نعم ( )لا

بيانات أخرى :

17- اسم وعنوان القائم بفحص الحالة . . . .

18- في حالة التحويل للمستشفى ، ما هو اسم وعنوان المستشفى . . . .

تاريخ إعداد التقرير . . . .

أعده . . . .

الدرجة الوظيفية . . . .

شكل (16-3) النموذج المستخدم في تسجيل حالات المرض والإصابات الوظيفية

طبقاً لنظام الأولوية ، فإن الأوشا تتابع كل شكوى من موظف بالتفتيش أو الفحص ، فالتركيز الآن هو على المشكلات ذات الأولوية العالية ، حيث قد تجري OSHA فحصاً (تفتيشياً) مدته 24 ساعة عندما تلمح شكوى ما لخطر فوري عاجل ، ومدته ثلاثة أيام عمل عندما تواجه خطورة شديدة ، و ذلك في ظل نظام الأولوية الخاصة بها . وفي حالة وجود شكوى (غير جادة) كتابية من جانب عامل أو اتحاد ما ، فإن OSHA سوف تستجيب خلال 20 يوم عمل . و تعالج الشكاوى الأخرى غير الجادة بالكتابة لصاحب العمل ، وطلب إجراء تقويمي سليم في هذا الصدد .

التفتيش The Inspection : يبدأ التفتيش عندما يصل المسئول في الأوشا OSHA إلى مكان العمل ويقوم هو- أو هي - بعرض أوراق الاعتماد الرسمية ، ويطلب مقابلة مندوب أو ممثل عن صاحب العمل ، (ويجب دائماً أن يصمم على رؤية أوراق اعتماد المسئول أو الموظف ، و التي تشمل صورة ورقم المسلسل) ويشرح المسئول أو الموظف الغرض من الزيارة ، ومجال التفتيش ، والمعايير التي تطبق ، ويعطى للمندوب أو الممثل عن صاحب العمل فرصة مصاحبة المسئول خلال عملية التفتيش ، وينصح(أو يستشار) الموظفون الآخرون أيضاً أثناء التفتيش ، وقد يتوقف المفتش ويستجوب العمال(على انفراد إذا لزم الأمر) حول ظروف الأمن و السلامة المهنية ، وكل موظف تتم حمايته من التمييز و المحاباة لممارسة حقوقه/ وحقوقها المكفولة ، وذلك في ظل القانون . كما أن الموظفين يتم إخبارهم بنتائج التفتيشات .

يبحث مفتشو الأوشا عن جميع أنواع المخالفات ، لكن بعض النقاط التي من المحتمل أن تسبب مشاكل مثل السقالات و الحماية من السقوط يبدو أنها تستحوذ على انتباههم . وتعد الانتهاكات الخمسة في تفتيش الأوشا هي: السقالات ، والحماية من السقوط ، و خطر الاتصالات ، و المشاكل التي يتعرض لها العاملون عند القيام بالتصليحات الكهربائية ، ومشاكل الجهاز التنفسي .

وأخيراً وبعد فحص المباني و سجلات أصحاب الأعمال ، يترأس المفتش اجتماعاً مع مندوب صاحب العمل . وهنا يناقش المفتش ماوجده من انتهاكات واضحة ، و يتم فرض التوصية بإحكام ضد هذه المخالفات ، وعند هذا الحد يمكن لصاحب العمل تقديم سجلات توضح ما بذله من جهود مضنية في هذا الصدد . يوضح شكل (16-4) قائمة بالأخطار التي تسببت في دعاوى قضائية كثيرة في سنة واحدة من السنوات القليلة الماضية . وكما هو ملاحظ ، فإن أكبر خطر تسبب في رفع دعاوى هو خطر السقالات غير الآمنة أو غير الكافية .

العقوبات Penalties : يمكن لقانون الصحة والسلامة المهنية أن يفرض عقوبات . هذه العقوبات تكون مالية وتتراوح بين 5000 دولار وحتى 70000 دولار لتكرار المخالفات الخطيرة ، ومن الممكن أن تصل في الحياة العملية إلى أعلى من 1.5 مليون دولار ، كما حدث في مصنع فورد . تقوم الأطراف المعنية بتسوية العديد من القضايا الخاصة بقانون الصحة والسلامة المهنية قبل المثول أمام القضاء فيما يسمى «تسويات قبل المثول أمام القضاء» . وهنا يقوم قانون الصحة والسلامة بإصدار أمر المثول أمام القضاء ، والعقوبات المتفق

عليها بعد التفاوض مع أصحاب الأعمال . يوجد أيضاً حد أقصى للغرامات وهو 700000 دولار في اليوم تجب عند الفشل في تصحيح مخالفة . أما المخالفات غير الخطيرة فليس لها عقوبات .

عموماً ، إن قانون الصحة والسلامة يحسب الغرامات طبقاً لثقل المخالفة ، وعادة مايأخذ في حسابه عوامل مثل : حجم المنشأة ، وتاريخ امتثال المنشأة للقانون ، والنية الحسنة لصاحب العمل . ويجب أن يكون لدى منظمة قانون الصحة والسلامة أمر نهائي من لجنة مراجعة الصحة والسلامة المهنية المستقلة لتنفيذ العقوبة جبرياً . وعلى أصحاب الأعمال الذين يعترضون على العقوبات أن يقوموا بالاستئناف . يقوم العديد من أصحاب الأعمال بالاستئناف عند مثولهم أمام القضاء أو المثول أمام مكتب الصحة والسلامة المهنية الموجود في منطقة عملهم .

ولكي تقوم المنظمة بمعاقبة بعض أصحاب الأعمال ، فإنها تعلن نتائج تفتيشها على شبكة الإنترنت ، مثل موقعها www.osha.gov الذي يمكنك بسهولة من الحصول على تاريخ أي تنفيذ جبري حدث ضد شركتك (أو ضد منافسيك) . توضح فقرة «عندما تكون وحدك» كيف أن المنظمة تستطيع مساعدة المنشأة الصغيرة على تطبيق القواعد والقوانين .

إرشادات التفتيش Inspection Guidelines : ماذا يجب على المديرين أن يفعلوا في حالة ظهور المفتشين فجأة؟ الاقتراحات تشمل :

اتصالاً مبدئياً : Initial Contact

- قدم المفتش إلى منسق منظمة الصحة والسلامة .
- تأكد من إثبات الشخصية للمفتش ومن سلامة أوراقه .
- اسأل المفتش لماذا هو يفتش مكان عملك : هل هي شكوى؟ أم أنها زيارة روتينية مخططة؟ حادثة أو كارثة يتم متابعتها؟ هل هناك خطر وشيك؟
- إذا كان التفتيش ينبع من شكوى ، هل أنت لك صلاحية أن تعرف إذا ما كان الشخص المشكو في حقه هو موظف حالي أم لا؟ وما إذا كان ذلك الشخص غير موجود؟
- كما ابلغ استشاري الشركة الذي يجب أن يراجع كل طلب للمستندات والمعلومات ، وكذلك المستندات والمعلومات التي تقدمها .

افتتاح مؤتمر : Opening Conference

- حدد بؤرة ومدى التفتيش المخطط .
- ناقش إجراءات حماية المناطق السرية في التجارة .
- اظهر للمفتش أن لديكم برامج أمن وسلامة في المكان ، فمن الممكن ألا يذهب إلى مكان العمل في حالة أن تكون الأوراق تامة وحديثة .

مرافقة التفتيش: **Walk Around Inspection**

- اصطحب المفتش وقم بأخذ ملاحظات مفصلة .
- إذا أخذ المفتش صورة أو قام بتصوير فيديو ، افعل مثله .
- في حالة طلبه لعينات أو صور لنتائج اختبارات ، اطلب مثله .
- كن معيناً ومساعداً ، ولكن لا تتطوع بتقديم معلومات لم يتم طلبها .

وزارة القوى العاملة بالولايات المتحدة

إدارة الصحة والسلامة المهنية

www.osha.gov

معايير جميع الأكواد القياسية والفيدرالية :

مذكور بأسفل جميع المعايير التي ذكرتها منظمة الأوشا الفيدرالية للأكواد القياسية خلال الفترة من أكتوبر 2005 وحتى سبتمبر 2006 . توضح العقوبات أن المبالغ الحالية أكثر من المبالغ المبدئية . ولمعلومات أكثر انظر إلى الوصف

المعيار	رقم الدعوى القضائية	رقم التفتيش	رقم العقوبة	الوصف
19260451	9774	3756	10369193	السقالات-متطلبات عامة
19101200	7124	3627	1546760	اتصالات خطيرة
19260501	6886	6134	8346946	وجوب وجود حماية كاملة
19100134	4654	1922	1393672	حماية الجهاز التنفسي
19100178	3976	2115	3763302	التحكم في الطاقة الخطرة
19100305	3183	2130	2050999	سيارات النقل الصناعية المليئة بالطاقة
19100212	3028	1863	1433020	طرق الكتابة ، المكونات ، معدات الاستخدام العام
19261053	2866	2310	4031408	المتطلبات العامة لجميع الآلات
19261053	2541	1910	1329484	السلالم
19100303	2267	1692	1181507	المتطلبات العامة-لتركيب المعدات الكهربائية
المجموع	11529	28183	89370521	

شكل (16-4) معايير الصحة والسلامة المهنية التي وضعتها الأوشا لفرض العقوبات التي تتكرر في سنة 2005 - 2006

• إلى الحد المسموح به : قم بتصحيح أي مخالفات يصل إليها المفتش .

مسئوليات وحقوق أصحاب الأعمال والموظفين :

Responsibilities and Rights of Employers and Employees

طبقاً لقانون الصحة والسلامة المهنية ، فإن كلاً من أصحاب الأعمال والموظفين لهم مسئوليات وحقوق ، فأصحاب الأعمال مسئولون عن توفير مكان عمل خال من الأخطار طبقاً للمعايير الإجبارية لمنظمة الصحة والسلامة المهنية . ومن حقوقهم أن يطلبوا النصيحة من المنظمة بعيداً عن مكان العمل ، بالإضافة إلى طلب تعريف صفات المفتش طبقاً للمنظمة ، وأن من حق أصحاب الأعمال أن يسألوا عن سبب التفتيش .

وبالنسبة للموظفين ، فلهم مسئوليات وحقوق أيضاً ، لكن المنظمة لاتستطيع أن تقاضيهم لمخالفة مسئولياتهم . فعلى سبيل المثال ، فإن الموظفين مسئولون عن التوافق مع معايير المنظمة ، وعن اتباع جميع قواعد الصحة والسلامة المهنية واللوائح التي يضعها صاحب العمل طبقاً للمنظمة ، بالإضافة إلى أنهم مسئولون عن إبلاغ مشرف العمل عن أي أخطار . أما عن حقوق الموظفين فمنها أن يطلبوا وجود موجبات الصحة والسلامة المهنية في وظائفهم بدون أن يخافوا من العقاب ، فالقانون يمنع أصحاب الأعمال من معاقبة أو تمييز عاملين عن آخرين بسبب أنهم يطلبون وجود إجراءات صحة وسلامة مهنية تكون مضادة للأخطار .

عندما تكون صاحب القرار: *When You're on Your Own*

خدمات الصحة والسلامة المهنية المجانية في مكان العمل للشركات الصغيرة

Free On-Site Safety and Health Services for Small Businesses

إن الشركات الصغيرة يكون أمامها تحديات فريدة في حالة أن تطبق إجراءات الصحة والسلامة المهنية ، فبدون إدارة صحة وسلامة مهنية أو موارد بشرية لاتستطيع الشركة أن توجه النصائح عن تنمية أمن وسلامة الموظفين ، فالعديد لديهم فكرة (غير دقيقة) أن قانون الصحة والسلامة المهنية لايغطي الشركات الصغيرة .

تقدم منظمة الصحة والسلامة المهنية خدمات مجانية للشركات الصغيرة . تستخدم لهذه الخدمة خبراء أمن وسلامة من حكومات الولايات ، كما تقدم الاستشارات في مكان العمل . فمن الممكن أن يقوم أصحاب الأعمال بالاتصال بأقرب مكتب في المنطقة للسلامة المهنية للتحدث للمختصين ويتفحصوا التدريبات الموجودة المتاحة بمعهد التدريب للسلامة المهنية في شيكاغو أو في أحد العشرين مركزاً تعليمياً الموجودة في كليات وجامعات الولايات المتحدة . طبقاً للمنظمة فإن برامج استشارات الصحة والسلامة المهنية يجب أن تكون منفصلة تماماً عن جهود التفتيش ، مع عدم وجود مثول أمام المحكمة أو وجود عقوبات مفروضة .

يقوم صاحب العمل ببدء العملية عن طريق طلب الاستشارات التطوعية . حينئذ يكون هناك مؤتمر مفتوح مع خبير سلامة زائر ، بالإضافة إلى مؤتمر أخير يناقش فيه صاحب العمل ملاحظات الخبير . ثم يقوم الاستشاري بإرسال تقرير مفصل يشرح الاكتشافات . حينئذ يكون الإلزام الوحيد على صاحب العمل هو الالتزام بتصحيح أخطار السلامة المهنية في وقت قياسي .

على سبيل المثال ، عندما علمت جان أندرسون رئيسة شركة الصلب ومالكتها في كولرادو أن تكاليف العمالة أعلى من دخلها ، حينئذ علمت أنه لابد من عمل شيء . ساعدت منظمة قانون السلامة المهنية على وجود مسودة ببرامج سلامة جديدة وأعدت مواد تعليمية وقدمت التفتيش الذي كان تعاونياً أكثر من كونه عدائياً . قالت أندرسون إنه نتيجة لذلك فإن "تكاليف عمالنا قلت جداً فلا توجد حوادث ويوجد وعي" لذا فإننا نأخذ قواعد السلامة مأخذ الجد .

التعامل مع مقاومة و اعتراض الموظفين: Dealing With Employee Resistance

بالرغم من أنه يقع على عاتق الموظفين مسئولية التوافق مع معايير الأوشا OSHA ، فإنهم غالباً ما يقاومون التوافق ، وغالباً ما يظل صاحب العمل مسئولاً عن أي عقوبات . وهذه المشكلة تتجسد برفض بعض العمال ارتداء قبعات صلبة كما أوضحت لجنة الـ OSHA .

ولقد حاول أصحاب الأعمال الدفاع عن أنفسهم ضد العقوبات الموقعة ضدهم بسبب عناد العمال ، وخوفهم من الإضرابات العمالية ، ومع ذلك ، ففي معظم الأحوال حكمت المحكمة بمسئوليتهم عن انتهاكات الأمن في محل العمل بغض النظر عن حقيقة إن الانتهاكات ترجع لمقاومة الموظفين . والنتيجة هي أن صاحب العمل يكون في موقف صعب ، فمن ناحية المحاكم و مطالبة OSHA باستلام شكوى الموظفين ، ومن ناحية أخرى ، يصعب تحقيق كل ذلك في معظم الأحوال .

ومع ذلك فيمكن لأصحاب الأعمال خفض حجم مسئوليتهم و التزامهم المادي ، نظراً لأن المحاكم قد أدركت أنه يستحيل إلغاء جميع الإجراءات القائمة للإشراف و التفتيش على المخاطر من جانب الموظفين . وفي حالة وجود مشكلة ، تتولى المحاكم مهمة القضايا الخاصة بما إذا كانت إجراءات الأمن التي يقررها صاحب العمل ملائمة ، وما إذا كان التدريب قد أعطى للموظفين وأكسبهم الوعي و الفهم والمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بعناية وحرص ، وما إذا كان صاحب العمل قد طلب من موظفيه اتباع الإجراءات . أي أن الطريق الوحيد الموثوق لإلغاء المسئولية تماماً هو ضمان عدم حدوث اختراقات و انتهاكات للأمن .

وهناك تكتيكات أخرى عديدة يمكن استخدامها للتغلب على الالتزامات المادية :

أولاً : - أقرت المحاكم أنه يمكن لصاحب العمل أن يعقد اتفاقاً مع الاتحاد التابع بحسن نية من أجل الحق في تأديب أو إعفاء الموظف الذي يعصي ويخالف أحد معايير OSHA .

ومع هذا ترفض معظم الاتحادات التفاوض حول القبعات الخشنة الصلبة (والعديد من القضايا الأخرى الخاصة بـ OSHA ، لأنهم يعارضون استخدام عقوبات ضد أعضائها) .

ثانيا : يقترح أحد الخبراء استخداماً أوسع للتحكيم في المنازعات الخاصة بالأمن . وقد أعطى استخدام عملية التحكيم الرسمي من جانب الموظفين المضطهدين نظاماً سريعاً وغير مكلف نسبياً لإعادة فض النزاع المرتبط بالأوشا ، وتحول أصحاب الأعمال الآخرون للدعم الإيجابي و التدريب لكسب طاعة الموظفين . وتضيف لجنة السلامة والصحة المهنية الثلاثية المستقلة المختصة بمراجعة قرارات الأوشا ، أن أصحاب الأعمال يجب عليهم عمل جهد قوي للحد من مخالفات قواعد السلامة المهنية التي يقوم بها الموظفون ولو بفرض العقوبات ، وللتأكد من عدم ارتكاب أي مخالفات لعدم فرض أي التزامات مادية .

حتى لاتقع تحت طائلة عقوبات الأوشا: Staying Out of Trouble with OSHA

نشرت مجلة الأخطار المهنية حصراً من عدد 12 خبيراً للصحة والسلامة ، وطلبت منهم تعريف أفضل عشر طرق للوقوع تحت طائلة الأوشا . إليكم ما قالوه (للوصول إلى أقصى مايثير غضب الأوشا) :

1 - تجاهل أو قم بالانتقام من الموظفين الذين يثيرون موضوعات السلامة .

2 - قاوم أو اكذب على الأوشا أثناء التفتيش .

3 - احتفظ بسجلات غير دقيقة للأوشا وملفات غير منظمة للسلامة .

4 - لا تزيل الأخطار . وتجاهل الدعاوى القضائية التي تقيمها الأوشا .

5 - لا تسيطر على تدفق المعلومات أثناء أو بعد التفتيش . (لا يجب على صاحب العمل أن يسلم لمفتش الأوشا أي معلومات هو لم يطلبها ويجب أن يبقي سيطرته على كل شيء يعطيها للمفتش) .

6 - لا تعمل مراجعة على السلامة ، أو تحدد المخاطر ولا تعمل شيئاً من هذا القبيل .

7 - لا تستخدم الرقابة الهندسية المناسبة .

8 - لا تأخذ اتجاهات منظمة تجاه السلامة (كما وضعها أحد الخبراء ، فإن أحد ضباط الأوشا يستطيع الاكتشاف من أول وهلة إذا كنت لا تطبق قواعد الأوشا) .

9 - لا تطبق قواعد السلامة .

10- تجاهل موضوعات الصحة الصناعية . (تميل مشاكل السلامة اليومية إلى أن تكون أكثر وضوحاً من موضوعات الصحة مثل ملوثات الهواء غير المرئية) .

دور الإدارة العليا في السلامة: TOP MANAGEMENT'S ROLE IN SAFETY

في الصفحات القليلة التالية ، سنرى أن تخفيض عدد الحوادث يرجع إلى تخفيض وتخفيف الظروف المسببة للحوادث ، والأفعال المسببة لها . يرى خبراء السلامة أن أصحاب الأعمال لا يجب ألا يفقدوا الغابة من أجل بعض الأشجار . إن إعلام المشرفين بأن ينتبهوا إلى حديثهم ، وإخبار الموظفين أن يعملوا في أمن وسلامة يعتبر عديم النفع إذا كان الجميع يعتقد أن الإدارة ليست جادة بالنسبة للسلامة . النقطة المهمة هي أنه دائماً ما تبدأ السلامة وتعتمد على التزام الإدارة العليا بالسلامة فعلاً .

وبالنظر إلى التاريخ السابق ، فإنه على سبيل المثال : معدل حوادث شركة دوبونت أصبحت أقل بكثير عما كانت في صناعة الكيماويات عموماً . يرجع وجود هذا السجل الجيد للسلامة إلى التزام المنظمة بالسلامة ، والواضح في الوصف التالي :

من حقك أن تعمل في مكان صحي وآمن :

إنه القانون

- من حقك أن تبلغ صاحب العمل أو منظمة الأوشا عن أي أخطار في مكان العمل . ومن حقك أن تطلب من منظمة الأوشا عدم الإفصاح عن اسمك .
- لك الحق أن تطلب تفتيشاً من منظمة الأوشا إذا كنت تعتقد أنه توجد ظروف غير آمنة وغير صحية في مكان العمل . من الممكن أن تشارك بنفسك أو من يمثلك في التفتيش .
- تستطيع أن ترفع دعوى إلى الأوشا خلال 30 يوماً من وقوع تمييز في المعاملة من جهة صاحب العمل بسبب رفعك شكوى أو بسبب ممارسة حقوقك طبقاً لمنظمة الأوشا .
- من حقك أن ترى دعاوى المثول أمام القضاء الصادرة ضد صاحب العمل . ويجب على صاحب العمل أن يعلن عن هذه الدعاوى في مكان أو بالقرب من مكان المخالفات .
- يجب على صاحب العمل أن يصحح أخطار مكان العمل في الموعد المذكور في الدعوى القضائية ويجب أن يشهد أن هذه الأخطار تم تقليلها أو القضاء عليها .
- من حقك الحصول على نسخ من سجلاتك الطبية أو سجلات تعرضك للمواد السامة أو الظروف الخطيرة .
- على صاحب العمل نشر هذا الإعلان في مكان العمل .

إن قانون الصحة والسلامة المهنية لسنة 1970 يؤكد حق كل عامل أو عاملة في بيئة صحية في جميع أنحاء الولايات . إن من المسئوليات الأولية لإدارة الصحة والسلامة المهنية في وزارة القوى العاملة بالولايات المتحدة أن تفعل قانون الصحة والسلامة المهنية . الحقوق المذكورة هنا 1800321 ربما تتنوع طبقاً للظروف الخاصة . لرفع دعوى أو الإبلاغ عن طوارئ أو لطلب مساعدة أو نصيحة الأوشا . اتصل برقم أو أقرب مكتب للأوشا : أطلنطا 4045622300 - بوسطن 6175659860 - شيكاغو 3123532220 - دالاس 2147674731 - دنفر 3038441600 - كنساس 8164265861 - نيويورك 3123372378 - فلادلفيا 2158614900 - سان فرانسيسكو 41597543100 - سيات 2065535930 - فاكس01878895627 . ولرفع دعوى عن طريق الإنترنت أو الحصول على معلومات أكثر عن برامج الأوشا الفيدرالية أو الخاصة بالولايات أدخل إلى موقع www.osha.gov . إذا كان مكان عملك في ولاية تطبق مبادئ الأوشا المخططة يجب على صاحب العمل أن يعلق الإعلان المطابق للولاية .

1-800-321 أوشا www.osha.gov

وزارة القوى العاملة - إدارة الصحة والسلامة المهنية - الأوشا 3165

شكل (16-5) إعلان أمن منظمة الأوشا OSHA Safety Poster

«إن من أفضل الأمثلة التي عرفتها فيما يتعلق بوضع وتحديد أعلى أولوية ممكنة للأمن تحدث في مصنع DU Pont للبوليستر و النايلون في ألمانيا . ففي كل صباح يجتمع المدير ومساعدوه في الساعة 8 صباحاً لمراجعة الـ24 ساعة الماضية . وأول موضوع يناقشونه ليس الإنتاج بل الأمان و الأمن . وبعد فحص تقارير الحوادث و الإصابات والإخفاقات الغريبة و إقناع أنفسهم بأن الإجراء التصحيحي والتقويمي قد اتخذ ينتقلون للحديث عن الإنتاج والجودة ومسائل التكلفة» .

ماذا تستطيع الإدارة العليا أن تفعل؟ : What Top Management Can Do?

باختصار ، وجود الدليل على التزام الإدارة العليا يتطلب أشياء عديدة . يجب أن تكون الإدارة العليا مشاركة شخصياً في أنشطة السلامة ، وإعطاء أمور السلامة أولوية عالية في الاجتماعات ، وتخطيط الإنتاج ، وإعطاء موظف السلامة بالشركة أهمية عالية ، وإدراج تدريبات السلامة في تدريب الموظفين الجدد . حيث إن السلامة جزء تكاملي من النظام منسوج في تكامل الإدارة ، وجزء من المسئوليات اليومية لكل موظف . بالإضافة إلى ذلك ، فإن الإدارة العليا (عادة يتم ذلك من خلال إدارة الموارد البشرية) يجب عليها :

- تعميم التزام الإدارة بسياسة السلامة وتعميمها .
- تحليل عدد حوادث السلامة ، ثم وضع أهداف للسلامة يمكن تحقيقها . قامت شركة جورجيا باسفيك بتقليل تكلفة تعويضات العاملين بها بسياسة تجبر المديرين لتقليل الحوادث أو أن يصادروا 30% من علاوتهم .

إن الالتزام بالسلامة ليس فقط حالة تطبيق قانون أو حب الخير . إن برامج السلامة تغطي تكاليفها بنفسها .

إن أحد برامج السلامة في مصنع ABB في ولاية ميسوري خفض معدل الشكاوى عند OSHA بنسبة 80% في عام واحد ، كما انخفض معدل الوقت المفقود عند OSHA بمعدل 86% في عام واحد ، وساهم بمبلغ 560 ألف دولار زيادة في الأرباح . ولقد انتهت إحدى الدراسات إلى أن أنشطة السلامة لديها قد غطت تكاليفها بمعدل 10 : 1 ، عبارة عن وفورات مباشرة في نفقات التعويضات خلال أربع سنوات .

ما هي أسباب حوادث العمل؟ : WHAT CAUSES OF ACCIDENTS?

الأسباب الثلاثة الرئيسة للحوادث :

هي : عامل المصادفة ، والظروف غير الآمنة ، و الإجراءات أو الأفعال غير الآمنة من جانب الموظفين (مثل إصابة الفرد بسبب سيره على زجاج شباك مكسور بسبب ارتطام كرة شخص ما به) تساهم في الحوادث التي تقع إلا أنها بعيدة عن إرادة وتحكم الإدارة . وبالتالي سنركز على الظروف غير الآمنة و الأفعال غير الآمنة .

الظروف غير الآمنة و العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل و المسببة للحوادث:
Unsafe Conditions and Other Work - Related Factors

إن الظروف غير الآمنة ، هي أحد أسباب الحوادث الرئيسة ، و تشمل عوامل مثل :

- الآلات غير المؤمنة جيداً ضد العبث .

- الآلات التي بها عيوب .
- الإجراءات التي تنطوي على مخاطر في أو حول الآلات و المعدات .
- التخزين الخطر مثل الازدحام و التكدس و التحميل الزائد .
- الإضاءة غير المناسبة ، سواء الزائدة أو الضوء غير الكافي .
- التهوية غير المناسبة ، مثل التغيير غير الكافي للهواء ومصدر الهواء غير النقي .

والحل هنا ، هو إلغاء أو التقليل من الظروف غير الآمنة . فمقاييس OSHA تخاطب الظروف الميكانيكية والمادية التي توجد الظروف التي تؤدي إلى الحوادث . إن إدارة السلامة لدى صاحب العمل (إذا كانت موجودة) ومديري الموارد البشرية ، والإدارة العليا يجب عليهم جميعاً الاضطلاع بمسئولية تحديد الظروف غير الآمنة . وهنا نرى أن مشرفي الخطوط الأمامية يلعبون دوراً كبيراً أيضاً كما يتضح من شرح دور المشرف في السلامة المهنية» في فقرة ثانياً .

مناطق الخطر Danger Zones : بينما يمكن حدوث ووقوع الحوادث في أي مكان ، إلا أن هناك مناطق عالية الخطورة . فحوالي ثلث الحوادث الصناعية تحدث من الحافلات الشعبية ، والعجلات التي تدار باليد .

وأخطر الحوادث تقع عادة بالقرب من الآلات المعدنية و الخشبية و المناشير أو حول آلات النقل مثل التروس والبكرات ودواليب الموازنة . وثالث أشهر الأسباب للحوادث الصناعية هي الوقوع من على السلالم أو من الأدوار العليا أو حوادث المشي و السقالات ، و الأدوات اليدوية مثل(الأزاميل و المفكات) والمعدات الكهربائية مثل (كابلات التوصيل و المصابيح الكهربائية) .

هناك وظائف معينة تكون أكثر خطورة من غيرها . فمثلاً وظيفة عامل الأوناش ينتج عنها نحو ثلاثة أضعاف الزيارات للمستشفيات نتيجة للحوادث أكثر من وظيفة الملاحظ أو المشرف . «إن الوظائف عالية الجودة» والتي تتضمن أو تحتوي على عمليات تدريب مكثفة ، وتنوع ، وكذلك استقلالية يترتب عليها حوادث أقل . وأيضاً جداول العمل وإجهاده يؤثر أيضاً على معدلات الحوادث . ولا تزداد معدلات الحوادث عادة بشكل ملحوظ أثناء فترة أول 5 أو 6 ساعات من يوم العمل ، لكنها تزداد بعد ذلك . وهذا يرجع نوعاً ما للتعب و الإجهاد وأحيانا لحقيقة . إن الحوادث تقع بدرجة أكبر خلال الورديات المسائية .

وللأسف ، فإن معظم الأسباب المهمة المرتبطة بظروف العمل للحوادث ، ليست واضحة إلى حد ما ، لأنها تتضمن سيكولوچيا مكان العمل . فعلى سبيل المثال ، لاحظ أحد الباحثين الصدى الرسمي للحوادث

القاتلة التي عانى منها عمال البترول في القطاع البريطاني للبحر الشمالي . وبناء على هذا ، وكذا دراسات أخرى مشابهة ، يتضح أن هناك جوانب سيكولوچية متعددة لبيئة العمل ، يمكنها أن تحدد مرحلة من مراحل الحوادث والأعمال المتكررة غير الآمنة . فعلى سبيل المثال ، الضغط القوي داخل مؤسسة ما لإتمام العمل بأسرع ما يمكن . والموظفون الذين يقعون تحت ضغط هائل و المناخ السيئ أمنياً . على سبيل المثال ، المشرفون الذين يتجاهلون الأمن والأمان – تلك كلها ظروف عمل واضحة يتسبب عن الكثير منها مراحل الحوادث . وعوامل الضغط المؤقت مثل درجة الحرارة العالية للمكان ، و الإضاءة الخافتة ، ومكان العمل وازدحامه ، كلها مرتبطة بمعدل الحوادث . فالحوادث تقع بشكل متكرر في المصانع التي بها معدل تسريح مؤقت سنوياً ، حيث يوجد عداء بين الموظفين .

عندما تكون صاحب قرار: *When You're on Your Own*

دور المشرف في منع الحوادث: *The Supervisor's Role In Accident Prevention*

بعد تفتيش موقع عمل حيث كان العمال يقومون بتركيب مواسير بالوعة في خندق عمقه أربعة أقدام ، أقام مفتش الأوشا دعوى ضد صاحب العمل لمخالفته قواعد الأوشا ، حيث كان المطلوب منه أن يضع درجات سلم ، ويضع سوراً حول الخندق أو وسائل أمن وسلامة أخرى للخروج من ذلك الحفر ، حيث إن العمال كانوا يحتاجون إلى طريقة سريعة للخروج منه .

وكما في معظم هذه الحالات ، فإن صاحب العمل وإدارته العليا تقع عليهم المسئولية الأولى عن مخالفة قوانين الصحة والسلامة المهنية بينما المشرف يكون مسئولاً عن التفتيشات اليومية . كانت الدعوى التي تم رفعها على الشركة طبقاً لقوانين الأوشا تطالب بأن يقوم شخص كفء بعمل التفتيشات اليومية على هذه الخنادق للتأكد من أن حوائطها لا تتهدم وأن السلالم الموجودة بها تعمل جيداً ، أما في هذه الحالة ، فإن المشرف لم يقم بعمله اليومي . انهار الخندق فأصيب العديد من العاملين إصابات بالغة .إن العبرة ليست بما يقوم الشخص بإدارته سواء كان يدير إدارة تكنولوچيا المعلومات أو يدير حفراً أو يدير محلاً لتنظيف الملابس وإنما تفتيش السلامة المهنية يجب أن يكون جزءا من العمل الروتيني للمشرف . على سبيل المثال ، فإن التجول يومياً في مكان العمل سواء كنت تعمل في مجال الإنشاءات الخارجية أو التصنيع داخلياً أو أي مكان به تحديات للسلامة المهنية هو جزء مهم من عملك .

وبالتحديد فإن ماتبحث عنه يعتمد على مكان العمل . فعلى سبيل المثال : مواقع البناء ومحال التنظيف الجاف بها مخاطر كل على حدة ، وعموماً تستطيع استخدام قائمة بالمخاطر مثل الموجودة في شكل (16-6) لتحديد المخاطر . بالإضافة إلى قائمة أخرى أكثر معلومات في شكل (16-10) في نهاية هذا الفصل . ويمكنك أن تستخدم القائمة الموجودة في شكل (16-10) لتفتيش مكاتب العمل .

قائمة الظروف الميكانيكية أو الفيزيائية المسببة للحوادث:

1 - الأمور الداخلية عموماً:

ممرات كافية وواسعة : لاتوجد مواد بارزة في الممرات ، الأجزاء والأدوات مخزنة بأمان بعد استخدامها : لاتترك في أماكن خطرة تسبب في سقوطهم أرض مستوية ومتماسكة : لا توجد منحدرات من الممكن أن تسبب الانزلاق أو حوادث .

علب القمامة ، دلاء الرمل : موجودة في أماكن آمنة ويتم استخدامها بطريقة صحيحة .

المواد متراكمة بطريقة آمنة : ليست عالية وليست قريبة من رؤوس الرشاشات .

الأرضيات : نظيفة وجافة .

أدوات إطفاء النيران : واضحة وظاهرة .

العمل مرتب الترتيب السليم

عجلات نقل المخزون مخزنة في مكان آمن وليست متروكة في الممرات .

الممرات خالية وبها علامات : لاتوجد تيارات هوائية أو أسلاك كهربائية عبر الممرات .

2 - معدات التعامل مع المواد والنقل:

بالنسبة لجميع وسائل النقل سواء كانت يدوية أو كهربائية قم بفحص البنود التالية والتأكد من أنها جميعاً في ظروف عمل سليمة :

الفرامل : مضبوطة تماماً لا توجد أجزاء غير مضبوطة

لا يوجد عبث كثير في عجلة القيادة - الكابلات أوالخطاطيف أو السلاسل غير متآكلة أو بها عيوب

أجهزة التحذير الموجودة في المكان وسلاسل العمل معلقة والخطاطيف واضحة

الإطارات : مؤمنة في المكان ومضبوط ضغط الهواء بداخلها - لايتم تحميلها بأحمال زائدة .

الوقود والزيت : كاف ومن النوع المناسب ومخزن بطريقة سليمة

3 - السلالم والسقالات و الأرائك والدرج إلخ:

مطلوب بشدة فحص مايلي :

أقدام الأمان على السلالم الفردية : مخزنة بطريقة سليمة

السور : أحبال السلالم الممتدة في حالة جيدة

مكان الخطوات غير زلق : عن طريق عمل أماكن لوضع الأقدام لا توجد شقوق

4 - الأدوات الكهربائية (الثابتة):

نقط التشغيل تحت الحراسة : الأدوات أو المواد تبقى مضبوطة . الحراس يعملون بطريقة منتظمة : هناك مكان كاف للعمل حول الماكينات .

توجد حراسة على التروس والأحزمة والأعمدة والموازين : يمكن الوصول بسهولة إلى أزرار التحكم

دواسات الأقدام تحت الحراسة : يتم ارتداء نظارات الأمان

توجد فرشاة تنظيف الماكينات : يقوم الأشخاص الذين يتعاملون مع مواد خشنة أو حادة بارتداء القفازات .

الإضاءة كافية : لايتم ارتداء القفازات أو الملابس الواسعة للأشخاص الذين يشغلون الماكينات .

الأدوات الكهربائية مثبتة جيداً في الأرض .

5 - الأدوات اليدوية وغيرها:

بحالة جيدة : ليس بها كسور أو تآكل أو عيوب : ملائمة لاستخداماتها

مخزنة بطريقة سليمة : يتم ارتداء وسائل الأمان مثل النظارات الواقية وواقيات التنفس والواقيات الأخرى التي يتم ارتداؤها عند اللزوم .

6 - اللحام:

محمي بالدرع : تهوية كافية

أخطار النار يتم السيطرة عليها : الأسطوانات مؤمنة

الذي يقوم بتشغيلها يستخدم معدات الوقاية المناسبة : يتم إغلاق الصمامات عند عدم استخدامها .

7 - الدهان عن طريق الرش:

توجد أدوات كهربائية مانعة للانفجار : طفايات الحريق كافية ومناسبة ويمكن الحصول عليها بسهولة

يتم تخزين الدهانات والمخففات في كبائن معدنية متفق عليها مع استخدام أقل مساحة تخزينية في مكان العمل .

8 - طفايات الحريق:

محدثة ومسجل عليها بطاقات حالة ، ويمكن الحصول عليها بسهولة : كافية ومناسبة للتشغيل .

شكل (16-6) قائمة الظروف الميكانيكية أو الفيزيائية المسببة للحوادث

وزارة التجارة بالولايات المتحدة الأمريكية

قائمة مكتب تفتيش الصحة والسلامة المهنية

مديرو ومشرفو البرنامج

الاسم : المكان :	الأقسام : التاريخ :
التوقيع :	

إن المقصود من هذه القائمة مساعدة المشرفين والمديرين في القيام بالتفتيش في مناطق عملهم . هذه القائمة تشمل أسئلة تتعلق بأمن وسلامة المكاتب عموماً ومنع الحرائق والأمن ضد مخاطر الكهرباء . الأسئلة التي تأخذ إجابة لا تتطلب إجراء تصحيحياً . إذا كانت لديك أسئلة أو تحتاج مساعدة لحل أي مشاكل ، من فضلك اتصل بمكتب الصحة والسلامة المهنية التابع له . ويمكنك الحصول على معلومات أكثر عن طريق الموقع http://ohrm.doc.gov/safetyprogram/safety.htm

بيئة العمل:

نعم	لا	غير منطبق	
☐	☐	☐	هل جميع مناطق العمل نظيفة ، صحية ، ومرتبة؟
☐	☐	☐	هل الإضاءة كافية؟
☐	☐	☐	هل مستوى الضجيج في المدى المسموح به؟
☐	☐	☐	هل التهوية كافية؟

المشي / أسطح العمل:

نعم	لا	غير منطبق	
☐	☐	☐	هل الممرات خالية من المواد المخزنة التي ربما تسبب أخطاراً للمارة؟
☐	☐	☐	هل السيراميك الموجود في أماكن مثل المطابخ والحمامات ليس عليه ماء أو مواد زلقة؟
☐	☐	☐	هل السجاد أو المفروشات الأرضية خالية من التمزقات أو مخاطر المشي ؟
☐	☐	☐	هل هناك درابزين على جميع السلالم؟
☐	☐	☐	هل كل الأماكن المخصصة للانتقال ذات أسطح مضادة للانزلاق؟
☐	☐	☐	هل السلالم المتوفرة للحصول على الأشياء الموجودة بأرفف عالية مخزنة جيداً؟
☐	☐	☐	هل أدراج الملفات تبقى مغلقة عندما لا تكون مستخدمة؟
☐	☐	☐	هل مصاعد الأفراد والبضائع يتم فحصها سنوياً وهل شهادات التفتيش متوفرة للمراجعة؟
☐	☐	☐	هل الحفر والفتحات الأرضية مغطاة جيداً أو عليها حراسة؟
☐	☐	☐	هل يوجد درابزين حول أي ممر أو سطح يتم المشي عليه ويكون مرتفعاً عن الأرض أكثر من 48 بوصة؟
☐	☐	☐	هل الموبيليات خالية من أي عيوب غير آمنة؟
☐	☐	☐	هل كل فتحات التهوية والتكييف خالية من أي انسدادات؟

آليات لراحة الجسم:

نعم	لا	غير منطبق	
☐	☐	☐	هل الموظفون يتم نصحهم بالطريقة الصحيحة عن طرق رفع الأشياء؟
☐	☐	☐	هل هناك محطات عمل لمنع مشاكل آليات راحة الجسم؟ (ارتفاع الكرسي يسمح أن تكون أقدام الموظف مستريحة على الأرض مع توازي الفخذين مع الأرض وأن يكون مستوى قمة الشاشة في نفس أو اقل بقليل من مستوى العينين ، ومستوى لوحة المفاتيح في نفس مستوى الكوعين . يمكن الحصول على معلومات إضافية عن التكوين الصحيح لأماكن العمل على الموقع : http://ohrm.doc.gov/safetyprogram/safety.htm
☐	☐	☐	هل المساعدات الميكانيكية والأدوات مثل أجهزة الرفع وعربات النقل وأدوات التقليب متوافرة عند طلبها؟
☐	☐	☐	هل يتم عمل مسح يوضح الموظفين الذين يراعون آليات راحة الجسم؟

معلومات الطوارئ

نعم	لا	غير منطبق	
☐	☐	☐	هل أرقام تليفونات الطوارئ معلقة ومعلنة بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة في حالات الطوارئ؟
☐	☐	☐	هل الموظفون مدربون على حالات الطوارئ؟
☐	☐	☐	هل تم الإعلان عن طرق الإخلاء في حالات الحرائق؟
☐	☐	☐	هل معلومات الطوارئ معلنة في كل مكان تخزن فيه القمامة الخطرة؟
☐	☐	☐	هل إعلانات الطوارئ معلنة بجوار الهاتف؟
☐	☐	☐	هل إعلانات منظمة قانون الصحة والسلامة المهنية والإعلانات الأخرى المطلوبة معلنة بطريقة واضحة؟
☐	☐	☐	هل مستلزمات الإسعافات الأولية متاحة بدرجة كافية ويتم فحصها باستمرار؟
☐	☐	☐	هل يوجد عدد كاف مدرب على الإسعافات الأولية للتعامل مع الإصابات والأمراض حتى وصول المساعدات الطبية؟
☐	☐	☐	هل هناك نسخة من خطة منع نشوب النيران ومن خطة الطوارئ متاحة في المكان؟
☐	☐	☐	هل توجد علامات تحذير للموظفين لتحذيرهم من المخاطر محل المناقشة؟

الوقاية ضد الحرائق:

نعم	لا	غير منطبق	
☐	☐	☐	هل السوائل الملتهبة مثل الجازولين محفوظة في علب آمنة متفق عليها ومخزنة ككبائن قابلة للاشتعال؟
☐	☐	☐	هل طفايات الحريق موزعة بطريقة سليمة (كل 75 قدماً بين المواد القابلة للاشتعال و 50 قدماً للمواد سريعة الاشتعال أو الملتهبة)؟
☐	☐	☐	هل الموظفون تم تدريبهم على استخدام طفايات الحريق؟
☐	☐	☐	هل طفايات الحريق يتم التفتيش عليها شهرياً ويتم تحديثها سنوياً؟
☐	☐	☐	هل المناطق المحيطة بطفايات الحريق خالية من معوقات الطريق و معنونة بطريقة سليمة؟
☐	☐	☐	هل الأجهزة التي تطلق حرارة عند تشغيلها تستخدم في أماكن جيدة التهوية؟
☐	☐	☐	هل أجهزة إنذار الحرائق اليدوية موضوع عليها علامات واضحة وسهل الوصول إليها؟
☐	☐	☐	هل تم تسليك رؤوس الرش جيداً (إذا كان هناك رقم 18 في الطفايات فإنها سليمة)؟

المشى / أسطح العمل:

مخارج الطوارئ

	غير منطبق	لا	نعم
هل الأبواب أو الممرات أو السلالم التي لا تستخدم كمخارج طوارئ أو تؤدي إلى مخارج والتي يمكن أن يلجأ إليها عن طريق الخطأ كمخارج موضوع عليها بخط واضح "ليس مخرج أو إلى " البدروم " أو " المخزن " الخ .	☐	☐	☐
هل يوجد عدد كاف من المخارج؟	☐	☐	☐
هل المخارج خالية من أي عوائق التي يمكن أن تعوق الخروج المباشر؟	☐	☐	☐
هل المخارج عليها علامات سليمة ومضاءة جيداً؟	☐	☐	☐
هل عندما تكون اتجاهات الخروج غير ظاهرة مباشرة يتم وضع علامات مرئية عليها؟	☐	☐	☐
هل يمكن أن تفتح أبواب الطوارئ من اتجاه الخروج بدون استخدام مفتاح أو بدون جهد يذكر عندما يكون المبنى مزدحماً؟	☐	☐	☐
هل المخارج مرتبة بحيث إنه لا يمكن أن يتم الخروج في اتجاه الحرائق في حالة حدوثها عند الخروج من المبنى؟	☐	☐	☐

الأنظمة الكهربية:

(الرجاء جعل الشخص الذي يقوم بالصيانة يرافقك أثناء هذا الجزء من التفتيش)

	غير منطبق	لا	نعم
هل كل الأسلاك والكابلات سليمة وآمنة؟	☐	☐	☐
هل كل مصادر التيار الكهربي ليس عليها أحمال زائدة؟	☐	☐	☐
هل يتم استخدام الأسلاك الثابتة بدلاً من الأسلاك المرنة؟	☐	☐	☐
هل المنطقة حول اللوحات الكهربائية وحول قواطع التيار خالية من أي عوائق؟	☐	☐	☐
هل حجرات الضغط العالي مغلقة جيداً؟	☐	☐	☐
هل الكابلات الكهربائية ملفوفة بطريقة بحيث لا يوجد أشياء حادة وبحيث تكون مرئية بوضوح؟	☐	☐	☐
هل جميع الكابلات الكهربائية موضوعة داخل الأرض؟	☐	☐	☐
هل الكابلات الكهربائية بحالة جيدة (خالية من الوصلات ، ليس بها تآكلات . . . الخ)؟	☐	☐	☐
هل الأجهزة الكهربية معتمدة (طبقاً للضمان أو المعمل أو الوحدات الدولية الخ)؟	☐	☐	☐
هل المراوح الكهربائية مزودة بحماية غير منفذة لقطر بوصة أو نصف بوصة لمنع تعرض الأصابع للخطر؟	☐	☐	☐
هل السخانات الخارجية مزودة بوحدات فصل أوتوماتيكي عند زيادة الحرارة؟	☐	☐	☐
هل السخانات الخارجية موجودة بعيداً عن المواد القابلة للاشتعال و يتم تهويتها جيداً؟	☐	☐	☐
في حجرات الكهرباء هل جميع الأسيجة الكهربائية مثبتة جيداً؟	☐	☐	☐
هل المثبتات أو الوسائل الأخرى موجودة على كابلات مرنة أم كابلات على مقابس الخ . هل غلاف السلك موجود في مكانه؟	☐	☐	☐
هل مكان العمل كاف وتم صيانة جميع الأجهزة لتكون جاهزة للتشغيل الآمن؟ (هذا الفراغ يكون 3 أقدام لما هو أقل من 600 فولت وأربعة أقدام لأكثر من 600 فولت) .	☐	☐	☐

تخزين المواد:

نعم	لا	غير منطبق	
☐	☐	☐	هل رفوف التخزين تستطيع تحمل الأحمال والمواد المخزنة بأمان؟
☐	☐	☐	هل هذه الرفوف آمنة من السقوط؟
☐	☐	☐	هل أجهزة المكتب مخزنة بطريقة مستقرة وليست عرضة للسقوط؟

شكل (16-7) قائمة السلامة للمشرفين

ما الذي يسبب التصرفات غير الآمنة (السبب الرئيس الثاني للحوادث)؟:

What Causes Unsafe Acts?(A Second Basic Cause Of Accidents)

إن التصرفات غير الآمنة من الممكن أن تحبط أفضل المحاولات لتقليل الظروف غير الآمنة ، إن المشكلة هي أنه لا توجد إجابات سهلة عن : لماذا يتصرف الناس بتهور؟ .

ربما يكون واضحاً وجلياً أن بعض الناس عرضة للحوادث ، ولكن البحث ليس بهذا الوضوح . عند التفتيش الدقيق كان من الواضح أن من يكررون الحوادث ، فإن ذلك كان معهم مجرد سوء حظ ، أو أنهم كانوا مترددين في الإبلاغ عن حوادثهم . عموماً يوجد دليل قوي أن من لديهم سمات معينة ربما يكونون عرضة للحوادث . على سبيل المثال ، الأشخاص المندفعون أو الذين يبحثون عن الأنباء المثيرة أو الأشخاص المتفتحون جداً أو الأشخاص الذين ليس لديهم ضمير ، أو الذين لايمكن الاعتماد عليهم بشكل مطلق ، هم الذين يكونون عرضة أكثر للحوادث .

علاوة على ذلك ، فإن الشخص الذي يكون عرضة للحوادث في وظيفة معينة ، ربما لا يكون عرضة لذلك في وظيفة أخرى . سائقو السيارات هم خير مثال على ذلك . إن السمات الشخصية التي تتعلق بالمطالبة بالتعويض بخصوص السيارات تشمل تعليم القيادة . فالسائقون غير المهرة يعتقدون أنه لا يجب ألا يسرعوا أو يقوموا بكسر الإشارات . أما السائقون المندفعون فتتكرر مخالفات السرعة التي يقعون فيها . أما العدوانية فتجعل السائقين يحاولون التحرك السريع بمجرد أن تتحول الإشارة من الأحمر إلى الأخضر ، والبعض الآخر يصرف انتباهه عن القيادة إلى التحدث في الهاتف الجوال أو إلى الطعام أو إلى الشراب أثناء القيادة . وقد اكتشفت دراسة في تايلاند أن السائقين الذين يميلون إلى الدخول في سباقات بطبيعتهم ، والذين يكونون عرضة للغضب هم بالأخص يعتبرون عرضة للخطر .

وسوف نتعرض للكيفية التي من خلالها يستطيع أصحاب الأعمال أن يقللوا من الأفعال والظروف غير الآمنة فيما يلي .

كيفية الوقاية من حوادث العمل: HOW TO PREVENT ACCIDENTS

في الواقع يمكن اختصار منع الحوادث في نشاطين أساسيين :

1 - الحد من الظروف غير الآمنة .

2 - خفض الأعمال غير الآمنة من خلال وسائل عديدة .

ففي **المنشآت الضخمة ، يكون هناك مسئول عن الصحة والسلامة المهنية والبيئة** ، أما في المنشآت الصغيرة ، فإن مديرين عديدين ومنهم مديرو الموارد البشرية ، ومديرو المصانع ، بالإضافة إلى مديري الخطوط الأولى يشتركون في هذه المسئولية .

الحد من الظروف غير الآمنة: Reducing Unsafe Conditions

وهي أول خط دفاعي لصاحب العمل ، حيث إنه يتعين على مهندس الأمان تصميم وظائف لمنع أو تخفيض المخاطر الجسدية . إضافة لذلك ، فإن المشرفين و المديرين يلعبون دوراً في خفض و الحد من الظروف غير الآمنة . استخدام قائمة فحص مثل تلك الموجودة في الشكلين (16-6) و(16-7) أو شكل (16-10) وهي قائمة الفحص الذاتي لتحديد ومنع المخاطر الكامنة .

يزداد استخدام أصحاب الأعمال للحاسبات لتصميم معدات أكثر أمناً . على سبيل المثال ، (التصميم الآمن الهندسي لآن أربر جامعة متشيجان) ، هذا التصميم الآمن يساعد في ميكنة عملية التحليل الخطرة ، واختبار المخاطر وتحديد البدائل الآمنة . أولاً : هذا التصميم الآمن يساعد المصمم على تحديد العمليات الرئيسية في الوظيفة والعمليات الفرعية ، بالإضافة إلى تصرفات العاملين المتعلقة بكل من العمليات الرئيسية والعمليات الفرعية ، مما يساعد المصمم على اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة للتحكم في السلامة المهنية للمحافظة على سلامة العاملين ، حيث توجد قائمة من الأجهزة مثل وجود سياج يتم ضبطه ، وأجهزة تجسس ، ووجود أشخاص ووسائل الحماية الشخصية .

أحياناً ما يكون الحل لدرء موقف غير آمن واضحاً ، وأحياناً ما يكون أكثر غموضاً ، فمثلاً الانزلاق والسقطات في العمل تنتج غالباً عن وجود مادة انزلاق على سطح الأرض ، وعلاج مثل هذه المشكلات قد يشمل وضع غطاء للأرض لمنع الانزلاقات ، لكن الإضاءة الآمنة الخاصة قد تقلل أيضاً من حدوث مشكلات مرتبطة بظروف غير آمنة . فعلى سبيل المثال ، الأحذية المضادة للانزلاق ذات النعال البارزة قد تمنع الانزلاق و السقوط ، والقفازات المقاومة للقطع تقلل من أخطار العمل بالأشياء الحادة . يوضح شكل (16-8) ما هو متاح .

أدوات الوقاية الشخصية Personal Protective Equipment : إن جعل العاملين يرتدون أدوات الوقاية الشخصية ربما يكون شيئاً صعباً . إن ارتداء هذه الأدوات مهم . فبالإضافة إلى تقديم الوقاية والقدرة على

التحمل ، فإنها لا بد من أن تكون مناسبة في المقاس ، وأن تكون العناية بها سهلة ، بالإضافة إلى سهولة تصليحها ، وأن تكون مرنة ووزنها خفيفاً ومريحة وتقلل الحرارة والضغط بها ، ويسهل ارتداؤها وخلعها ، ويسهل تنظيفها ، ويسهل التخلص منها أو إعادة تصنيعها . بالإضافة إلى العاملين في تخطيط برنامج السلامة ، فإن التأكيد على السلوك المضبوط والتوجه إلى موضوعات مريحة يساهم في رغبة العاملين في استخدام الملابس الواقية .

ومرة أخرى ، فإن تخفيض الظروف غير الآمنة (مثل تغليف الأجهزة الصاخبة) ، ووجود مديرين لمراقبة الأخطار ، هو خط الدفاع الأول لأصحاب الأعمال . ثم تأتي الرقابة الإدارية مثل التنقل بين الوظائف لتقليل التعرض للمخاطر لفترة طويلة . فقط حينئذ يجب عليك أن تتوجه إلى الأدوات الوقائية الشخصية . ولننظر إلى مايلي :

قوة العمل الجديدة: حماية العاملين المعرضين للخطر:

The New Workforce Protecting Vulnerable Workers

عند تصميم بيئات صحية وآمنة ، فإن أصحاب الأعمال يحتاجون أن ينتبهوا إلى العمال المعرضين للخطر غير المعدين للتعامل مع الأخطار في مكان العمل إما بسبب نقص التعليم أو بسبب أن الملابس الواقية غير مناسبة أو بسبب محددات فيزيائية أو أسباب ثقافية . من بين هؤلاء ربما العمال الصغار والعمال المهاجرون والعمال المسنون والعاملات (حتى الشباب يحتاجون إلى حماية خاصة . إن معايير قانون العمل العادلة تحد من تعرض الشباب للوظائف الخطيرة لكن نحو 64 عاملاً تحت سنة 18 ماتوا من جراح حدثت لهم في العمل) .

على سبيل المثال ، فإنه على الرغم من أن نصف العاملين هذه الأيام من النساء ، فإن معظم أدوات الحماية الشخصية مثل القفازات مصممة للرجال ، وبالتالي فإن النساء ربما تستخدم كرسياً صغيراً للوصول إلى نظم التحكم في الماكينات أو وسائل الأمان التي لا تصل إليها . إن الحل هو التأكد من أن المعدات والماكينات التي تستخدمها السيدات مناسبة لأحجامهن .

وبالمثل ، فإن مع العديد من العاملين الذي يؤجلون التقاعد تزداد نسبة الوظائف التصنيعية . إنهم يستطيعون أن يفعلوا هذه الوظائف بكفاءة مع وجود بعض التغيرات الجسدية العديدة المتعلقة بالتقدم في السن ، وتشمل نقص القوة ، ونقص مرونة العضلات ، ونقص تدفق الدم ، وتناقص وقت رد الفعل مما يحتم على أصحاب الأعمال أن ينشئوا أقساماً جديدة . على سبيل المثال ، لتقديم المساعدة الميكانيكية و لتقديم العاملين بعزل أكثر إذا كانوا يعملون لفترات أطول في البرد .

كانت نسبة وفيات العمال الأكبر سناً في السنوات القليلة الماضية نحو واحد إلى ثلاثة بالنسبة للعمال الأصغر سناً .

إن تخفيض الأفعال غير الآمنة - عن طريق التأكيد على السلامة ، و من خلال التدريب و الفرز ، وبرامج التحفيز - مثلاً هي الطريقة الثانية الأساسية لتخفيض الحوادث . وللنظر كيف نفعل ذلك .

ثانياً: شرح دور المشرف في السلامة المهنية

تقليل الأفعال المنافية للسلامة عن طريق التأكيد على السلامة :

Reducing Unsafe Acts by Emphasizing Safety

كما هو مذكور بأعلى ، إنها مسئولية المشرف أن يضبط النغمة لكي يرغّب العاملين في العمل طبقاً

للسلامة . هذا يشمل أكثر من مجرد التحدث عن السلامة ، ولضمان أن العاملين يطبقون أدنى قواعد السلامة ، أو لإرغامهم على تطبيق هذه القواعد على الرغم من أن هذه الأشياء مهمة . على سبيل المثال ، فإن المشرفين يجب أن يعرضوا بالفعل – بالإضافة إلى الكلام – أهمية قواعد السلامة . **على سبيل المثال ، يجب على المشرفين :**

- مدح العاملين عندما يقومون بسلوك مطابق لقواعد السلامة .
- الاستماع عندما يقدم العاملون مقترحات خاصة بذلك أو اهتمامات أو شكاوى .
- أن يكونوا مثالاً جيداً عن طريق اتباع كل قواعد وإجراءات السلامة .
- زيارة مناطق المصنع بانتظام .
- فتح باب المناقشة في هذا الموضوع . على سبيل المثال ، يمكن إخبار العاملين الكثير والكثير عن أنشطة السلامة مثل اختبار الإنذارات .
- ربط علاوات المديرين بتحسينات السلامة .

إن إيجاد مناخ السلامة المناسب ليس أكاديمياً فقط ، فقد اختبرت دراسة مناخ السلامة طبقاً لعبارات مثل «مشرف يقول كلمات تشجيع عندما يرى الوظيفة تم عملها طبقاً لقواعد السلامة» . وجدت الدراسة أن : 1- كوَّن الموظفون ملاحظات ثابتة عن أفعال المشرفين الخاصة بالسلامة . 2- هذه الملاحظات تنبأت بسجلات السلامة في الأشهر التالية للمسح .

خفض الأفعال غير الآمنة من خلال الإحلال والاختيار:

Reducing Unsafe Acts Through Selection and Placement

إن فرز واستبدال الموظفين يمكن أن يقلل من الأفعال غير الآمنة . في هذه الحالة ، يكون هدف صاحب العمل هو التعرف على السمات (مثل المهارات المرئية) التي يمكن أن تتنبأ بالحوادث في الوظيفة . وبالتالي يتم البحث عن هذه السمات . على سبيل المثال ، اختبار مثل اختبار إمكانية الاعتماد على الموظفين Employee Reliability Inventory يمكن أن يساعد أصحاب الأعمال في تخفيض الأعمال غير الآمنة في العمل . ادخل إلى الموقع http://www.ramsaycorp.com/products/eriphone.asp حيث إن عليه هذا الاختبار الذي يقيس إمكانية الاعتماد على العامل مثل النضج العاطفي ، وجود الدافع الذاتي و الأداء الآمن ، بالإضافة إلى الأداء الكيس على الرغم من أن اكتشافات دراسة واحدة لم تكن محددة ، ولكن يبدو أن استخدام هذا الاختيار في عملية الاختبار يبدو أنه كان مرتبطاً بتقليل حوادث العمل . وبالمثل ، فإن استخدام الاختبارات الشبيهة بالوظيفة (التي تحاول أن تقيس قدرات وإمكانات المتقدم للوظيفة عن طريق محاكاة ما تتطلبه أنشطة الوظيفة جسدياً) واختبارات القدرات الجسدية التي تقيس القوة العضلية والحركة)

تبدو أنها تتنبأ بمن سوف تحدث له حوادث أكثر . إن استخدام اختبارات المحاكاة ، واختبارات القدرات يوضحان إذا ماكان المرشحون للوظائف سوف يستطيعون أم لن يستطيعوا أن يؤدوا جيداً في العمل .

أيضاً من الممكن سؤال أسئلة متعلقة بالسلامة أثناء مقابلة العامل . على سبيل المثال : ماذا تفعل إذا رأيت موظفاً آخر يعمل بطريقة غير آمنة؟ ماذا تفعل إذا أسند إليك المشرف مهمة لكنه لم يعطك تدريباً على كيفية أدائها بأمان .

إن السؤال عن تعويضات المرشحين للعمل يبدو لأول وهلة أنه شيء منطقي ، ولكن طبقاً لقانون العجز الأمريكي ، فإنه غير قانوني أن تستفسر عن تعويضات إصابات العمل للمرشحين للعمل قبل أن يتم تعيينهم ، بالإضافة إلى أنك لا تستطيع أن تسألهم إذا كانوا يعانون من عجز ، أو أن تخضعهم لاختبارات تختبر إذا كان لديهم عجز أم لا . وإنما تستطيع أن تسألهم إذا كان لديهم القدرة على أداء الوظيفة أم لا . أو تستطيع أن تسألهم إذا كان لديهم أي سبب يمنعهم من أداء المهام المتنوعة للوظيفة التي يبحثون عنها .

ثالثاً: تقليل التصرفات غير الآمنة التي يقوم بها الموظفون

خفض الإجراءات و الأفعال غير الآمنة من خلال التدريب :
Reducing Unsafe Acts Through Training

إن التدريب يساهم إلى حد كبير في خفض معدل الحوادث . وهو يناسب أكثر الموظفين الجدد ، فعليك أن ترشدهم للإجراءات و الأعمال الآمنة ، وتحذرهم من المخاطر المحتملة ، وتعمل على تطوير مدى تخلصهم المسبق من المخاطر وميلهم للأمان . ولقد أصدرت OSHA كتابين ، أولهما : متطلبات التدريب في ظل OSHA ، والآخر : تدريس الأمان و الصحة في مكان العمل ، وهما مفيدان في هذا الخصوص . لاحظ أن صاحب العمل لا يستطيع فقط أن يقدم تدريباً ويفترض أنه سوف يكون فعالاً ، فيجب أن يتم توضيح أن العاملين تعلموا ما عليهم أن يقوموا به . على سبيل المثال ، فإن معايير الأوشا لحماية التنفس تتطلب أن كل موظف يستطيع أن يوضح كيف يفتش على وأن يثبت ويخلع و يستعمل و يفحص أختام جهاز التنفس الصناعي .

رابعاً: شرح كيفية التعامل مع مشاكل الصحة والسلامة المهنية

خفض الإجراءات و الأفعال غير الآمنة من خلال برامج تشجيعية و تشجيع التعزيز الإيجابي:
Reducing Unsafe Acts Through Motivation:Posters Incentives, And Positive Reinforcement

يستعمل أصحاب الأعمال أيضاً وسائل متنوعة لدفع وتحفيز العاملين على العمل بالطرق الآمنة . وإحدى هذه الوسائل هي الملصقات الإعلانية ، وهي التي تزيد من السلوك الآمن ، لكنهم ليسوا بديلاً لبرنامج شامل للصحة والسلامة المهنية . فيجب على أصحاب الأعمال أن يدمجوهم مع طرق أخرى (مثل

ترشيح المتقدمين للوظائف والتدريب) لتقليل الظروف والتصرفات غير الآمنة ، بالإضافة إلي تغيير الملصقات الإعلانية في أحيان أخرى .

وتعد برامج التحفيز أيضاً ناجحة في تخفيض إصابات العمل . أسست الإدارة في معمل تكرير شركة جولدن إيجل في كاليفورنيا إحدى خطط التحفيز . بحيث كان يحصل العاملون على نقاط عند مشاركتهم في أحد الثمانية والعشرين نشاطاً من أنشطة السلامة مثل عمل اجتماعات السلامة ، وأخذ تدريب الطوارئ . ويستطيع العاملون كسب مبلغ حتى 20 دولاراً في الشهر عن طريق كسب النقاط .

ويجادل البعض في أن برامج تحفيز السلامة لايتم توجيهها التوجيه السليم . وقد جادلت الأوشا على سبيل المثال أنهم لا يخفضون عدد حالات الإصابة ، والحالات المرضية الحقيقية ، ويجادل أحد الخبراء أنه عن طريق تشجيع العادات السلوكية السليمة طواعية . اختيار من الاختيارات هو عمل حوافز غير تقليدية . على سبيل المثال ، إعطاء الموظفين هدايا تحفيزية في حالة إرشادهم عن مخاطر ، أو في حالة ثبوت احترافهم بالنسبة لجزئية السلامة المهنية . وفي أي حالة ، فإن نجاح أي برنامج تحفيزي يعتمد على تكامله ، وأن تكون جميع أجزائه موجودة طبقاً لأحد الخبراء .

قوة العمل الجديدة: *The New Workforce*
تدريب السلامة المهنية للعاملين المتحدثين باللغة الإسبانية: *Safety Training For Hispanic WorkerS*

مع التزايد الضخم لأعداد العاملين المتحدثين باللغة الإسبانية بالولايات المتحدة ، عبر الخبراء عن اهتمامهم بسلامتهم المهنية . على سبيل المثال ، مع كل المخاطر في مجال الإنشاءات الذي يعتبر صناعة خطيرة نسبياً ظهر فقط 1% من سنة1997 إلى سنة 2002 ، بينما ظهر بين العاملين المتحدثين بالإسبانية نسبة 50% حيث إن العديد من العاملين المتحدثين بالإسبانية يعملون في وظائف التشييد .

وبمواجهة شركات عديدة تعمل في مجال الإنشاءات بهذه الإحصائيات قامت هذه الشركات بعمل برامج تدريبية متخصصة للعاملين المتحدثين باللغة الإسبانية .

مثال على ذلك هو برنامج تم عمله عبارة عن 40 ساعة تدريبية تم عمله للعاملين في تشييد مشروع توسيع مطار "دالاس فورت ورس" . وقد مدحت شركات الإنشاءات هذا البرنامج التدريبي الذي أورد تحسينات عديدة في السلامة المهنية .

وبناء على النجاح في هذا البرنامج ، فمن الممكن أن نخرج باستنتاج ما يجب أن يكون عليه شكل هذا البرنامج :

- أولاً : يجب أن يكون البرنامج بلغة المتدربين ، حيث إن الأوشا أصلاً تنص على ذلك .
- ثانياً : إن تدريس البرنامج باللغة الإسبانية (أو أي لغة أخرى مناسبة) هو فقط جزء من لغة المتدربين . يجب على أصحاب الأعمال توظيف مدربين من نفس بيئة العاملين الذين يقومون بتدريبهم وأن يكونوا ذوي خبرة في مجال التدريب في مجال الإنشاءات .
- ثالثاً : يجب توفير التدريب على بعض الجمل بلغات متعددة فمثلاً يجب تدريب العاملين الذين لا يتحدثون الإسبانية على قول كلمات بالإسبانية وغيرها مثل كلمة خطر أو احترس حيث يمكن استخدام هذه العبارات في حالة رؤية أحد العاملين وقد أعطى ظهره لآلات خطيرة .
- رابعاً : يجب أن يقوم هذا التدريب بمخاطبة الفروق في الثقافات . على سبيل المثال ، فإنه في برنامج مطار دالاس وجد أن بعض العاملين من بنما مثلاً عادة ما يرغبون في أن تتم تحيتهم قبل أن يقول لهم أحد أنهم قاموا بشيء خطأ .
- خامساً : لا تتعجل في التدريب . حرصاً على توصيل المعلومات جيداً بسبب أن يكون المتدربون يتحدثون لغات مختلفة ، يقول الخبراء إن الحد الأدنى هو دورة تتم في يوم . وقد تكلفت دورة الأربعين ساعة الخاصة بالعاملين في مشروع مطار دالاس خمسمائة دولار على المتدرب الواحد .

رؤية بحثية - التعزيز الإيجابي Research Insight: Positive Reinforcement : يستخدم العديد من أصحاب الأعمال برامج إيجابية لتحسين السلامة والصحة المهنية . هذه البرامج تقدم للعاملين تغذية عكسية إيجابية عادة ما تكون في شكل تقارير بيانية عن الأداء ، ودعم إشرافي لتحديد سلوك العاملين السليم المتعلق بالسلامة والصحة المهنية .

قدم الباحثون برنامجاً واحداً في مخبز يعمل بالجملة . وقد اقترح تحليل خاص بالظروف المتعلقة بالسلامة في المصنع قبل الدراسة النقاط التي كانت تحتاج تحسينات . على سبيل المثال ، فإن العاملين الجدد لم يتلقوا تدريباً رسمياً على الصحة والسلامة المهنية . والمديرون نادراً ما كانوا يذكرون السلامة والصحة المهنية .

وقد شمل البرنامج الجديد الخاص بالصحة والسلامة المهنية التدريب والتعزيز الإيجابي . وقد حدد الباحثون ووضعوا هدفاً معقولاً للصحة والسلامة المهنية (طبقاً لما تم ملاحظته من الأحداث التي تم عملها بسلامة وصحة) . ثم شارك العاملون في جلسة تدريبية طولها 30 دقيقة عن طريق مشاهدة شرائح تصور مشاهد قام الباحثون بعملها في صورة مراحل تتم داخل المصنع . أحد هذه المشاهد على سبيل المثال ، صور المشرف وهو يتسلق على سير ، بينما الشريحة الموازية عرضت المشرف وهو يمشي حول السير . بعد مشاهدة الأفعال غير الآمنة ، فإن العاملين طلب منهم إن يصفوا ما كان خطأ (يتم سؤالهم «إذا كان غير آمن هنا؟») ثم يقوم الباحثون بتوضيح نفس الأحداث مرة أخرى ، ولكن مع تأدية ذلك بطريقة آمنة ، ويذكرون بوضوح السلوك الآمن (مثل المرور حول السير ، وليس على أو تحت السيور) .

وفي نهاية مراحل التدريب ، قام المشرفون بعرض رسم بياني يعرض سجل الأمن والسلامة قبل التدريب (طبقاً للأحداث التي تمت ملاحظتها والتي تمت بسلامة) . شجع المشرفون العاملين على التفكير في زيادة أدائهم طبقاً لهدف السلامة بهدف حمايتهم ، ولتقليل التكلفة ، ولمساعدة المصنع على الخروج من آخر درجة تم وضعه فيها من هذه الوجهة . ثم قام الباحثون بعرض الرسم البياني وقواعد السلامة .

وعندما قام الملاحظون بالسير خلال المصنع لجمع بيانات السلامة ، قاموا بوضع نسبة الأعمال التي تتم بالطريقة المطابقة لقواعد السلامة ، والتي تطبقها المجموعة ككل على الرسم البياني ، وذلك لإمداد العاملين بالتغذية العكسية الإيجابية . بحيث يستطيع العاملون مقارنة أدائهم الحالي طبقاً لقواعد السلامة بأدائهم السابق . وطبقاً للأهداف الموضوعة ، بالإضافة إلى ذلك ، فإن المشرفين قد مدحوا في العاملين عندما قاموا بعمل الأعمال التي تم اختيارها بطريقة مطابقة لقواعد السلامة ، مما أدى إلى تحسين السلامة في المصنع بشكل ملحوظ .

إن أحد الطرق لدفع وتشجيع تطبيق قواعد السلامة المهنية في مصنع ، هي أن تخبر العاملين بمدى تقدير الإدارة لذلك ، وخير مثال على ذلك ، إعلان ملصق على جدار المصنع يقول هذا المصنع عمل لمدة 47 يوماً بدون حادثة واحدة تضيع وقته .

استعمال قواعد السلامة المبنية على السلوك: Use Behavior-Based Safety

إن استعمال قواعد السلامة المبنية على السلوك ، يعني تحديد سلوك العاملين الذي يسبب الحوادث ، ثم تدريب العاملين على تجنب هذه السلوكيات . على سبيل المثال ، مجموعة شركات تينيكو (التي تصنع أنظمة العوادم و أنظمة تعليق مونرو) قامت بتطبيق برنامج سلامة قائم على السلوك في سبعين مصنعاً لها في عشرين دولة . قامت الشركة باختيار استشاريين داخليين من بين مديري الجودة بها ، ومديري التدريب والمهندسين وعمال الإنتاج . وبعد تدريبهم ، حدد الاستشاريون خمسة سلوكيات حرجة لأول برنامج تدريبي للشركة مثل : التركيز بالنظر على العمل : هل العامل أو العاملة يراقب يديه أو يديها أثناء القيام بالعمل؟ قام الاستشاريون بعمل ملاحظات وتجميع البيانات المتعلقة بالسلوك ، ثم قاموا بعمل أول برنامج تدريبي بنجاح لجعل العاملين يؤدون هذه السلوكيات الخمسة بالطريقة المناسبة .

استخدم مشاركة العاملين: Use Employee Participation

هناك سببان جيدان لجعل العاملين يشتركون في تصميم برامج السلامة ، أولاً : إن العاملين غالباً مايكونون أفضل مصادر الإدارة للإبلاغ عن المشاكل المحتمل حدوثها وكيفية حلها . ثانياً : إن مشاركة العاملين تميل إلى تشجيعهم على تقبل برامج السلامة .

على سبيل المثال ، عندما بدأت شركة محركات وسيارات دولية تصميم مصنعها الآلي الجديد في سبرنجفيلد في أوهايو ، اختارت الإدارة أن يقوم العاملون بالاشتراك في تصميم المنشأة الجديدة .

أخذت مشاركة العاملين العديد من الأشكال ، فقد عينت الإدارة فرقاً مشتركة لإدارة السلامة لكل إدارة . وقبل وصول المعدات بأعوام عديدة ، بدأ مهندسو المشروعات التحدث مع فرق السلامة قبل أن يبدأوا تصميم حماية خاصة بسلامة المعدات الآلية . أرسلت الشركة فريقاً واحداً من فرق السلامة ، ويشمل رئيس مجلس إدارة اتحاد السلامة إلى اليابان لمشاهدة الماكينات الآلية أثناء عملها ، ولعمل قائمة بالبنود التي تحتاجها فرق السلامة لتحديد الأخطار الممكنة ، ولتطوير أجهزة مثل أقفال ملونة لحماية الموظفين بطريقة أفضل .

وعندما يلتزمون بفكرة السلامة ، فإن القائمة الموجودة في شكل (16-8) من الممكن أن تقدم للعاملين مفكرة مفيدة عما يجب عليهم مراقبته والتنبه إليه .

القيام بمراجعات عمليات تفتيش على الصحة والسلامة المهنية:

Conduct Safety & Health Audits Inspections

ومرة أخرى ، فإن التقليل من الأفعال غير الآمنة ليس بديلاً عن الحد من الأخطار . لذا فإنه يتحتم على المديرين أن يقوموا دورياً بالتفتيش على المشاكل الممكنة باستخدام قوائم كوسائل مساعدة . كما أن التحقيق في كل الحوادث والتقصيرات يمكن الموظفين من إبلاغ المديرين عن الأخطار . استخدم لجان سلامة العاملين

للتفتيش ، والتي يجب عليها تقييم كفاية إجراءات السلامة ومراقبتها ، ومراجعة ما تم الحصول عليه ، واقتراح إستراتيجيات لتحسين أدائها .

قائمة مسئوليات موظفي السلامة والصحة المهنية :
Employee Safety Responsibilities Checklist

- حدد النقاط التي تشكل أخطار السلامة المهنية
- كن يقظاً لأخطار السلامة المهنية
- صحح أو أبلغ عن أي أخطار فوراً
- اعرف واستخدم إجراءات عمل للسلامة .
- تجنب الأفعال غير الآمنة .
- حافظ على نظافة مكان العمل وانتظامه باستمرار
- أبلغ فوراً عن الحوادث والإصابات والأمراض والتعرض للمواد الخطيرة وأي خسارة .
- أبلغ عن أي أحداث أو ظروف لا تبدو صحيحة حتى لو لم تكن متأكداً أنها خطيرة .
- تعاون مع التفتيش الداخلي وتحليلات مخاطر الوظائف .
- اتبع قواعد السلامة الخاصة بالشركة .
- ابحث عن طرق لجعل الوظيفة آمنة .
- شارك بنشاط في تدريب السلامة .
- تعامل مع مسئولياتك الخاصة بالسلامة والصحة المهنية على أنها أهم المسئوليات .

المصدر : مطبوع بإذن من الناشر (شركة بيزنس آند ليجال ريبورتس Business & Legal Reports
www.hr.blr.com وعنوانه 141 طريق ميل روك الشرق أولد سايبروك سي تي 2004

شكل (16-8)

يسهل على المديرين القيام بالمراجعات على إجراءات السلامة باستخدام مساعدين آليين . على سبيل المثال ، فإن تطبيقات الويندوز من مايكروسوفت لتصميم وتكملة قوائم الاستقصاء تُسمى عملية قياس الأداء Process and Performance Measurement ، أو ما يطلق عليها اختصاراً (PPM) ولاستخدام هذه التطبيقات يقوم المدير بإطلاق اسم على مراجعة السلامة ، ويقوم بإدخال أسئلة مراجعة ، ويضع قوائم بالإجابات المحتملة . أمثلة على أسئلة نموذجية عن مراجعة عمل طفايات الحريق تشمل : هل طفايات الحريق سهل الحصول عليها وواضحة؟ وهل طفايات الحريق المصرح بها فقط هي التي تُستخدم في مكان العمل؟ يقوم المشرف أو الموظف - حينئذ- بتسجيل المراجعات ، ثم إرسالها أوتوماتيكياً إلى مكتب السلامة الخاص بالشركة .

رؤية بحثية - أنظمة الأداء العالي والصحة والسلامة المهنية:
Research Insight: High Performance Systems and Safety

وفي النهاية ، كما هو مشار إليه سابقاً ، من المهم ألا نفقد الغابة من أجل الأشجار ، فممارسات الأفراد مثل التدريب والتحفيز ربما لا يكون أكثر فاعلية من مجرد نظام إداري يكون الأفراد جزءاً منه .

وقد أوضحت **دراسة حديثة ذلك** . وفي نقاط عديدة من هذا الكتاب ، رأينا أن أنظمة الأداء العالي في العمل مرتبطة بأداء أعلى للمنظمة يشمل الربحية وخدمة العملاء . بينما لا توجد قاعدة صلبة وسريعة عما يشكل «أنظمة عمل» الأداء العالي ، فإن معظم المحللين النفسيين يوافقون على أن هذه الأنظمة تشمل أمن العمل والاختيار والتدريب المكثف والفرق ذاتية الإدارة ولا مركزية اتخاذ القرار ، وتخفيض حالات التمييز بين المديرين والعاملين والمشاركة في المعلومات والمكافآت المتوقعة و القيادة المتحولة (على سبيل المثال عن طريق التحفيز) قياس الممارسات الإدارية ، و التأكيد على العمل ذي الجودة العالية .

ولقد وجدت الدراسة أن أنظمة العمل ذات الأداء العالي أيضاً تنتج إصابات عمل أقل . وكما يقول الباحثون ، «لم نعد نستطيع الاستمرار في افتراض أن السلامة المهنية هي الامتياز الأول للعاملين ، أو أنها التنظيم الأول ، أو أنها النظام أو القانون الحكومي للاتفاقات الجماعية . توضح بياناتنا أن نظام عمل الأداء العالي مرتبط بالسلامة المهنية . ويلخص جدول (16-1) الأعمال التي يمكن أن تخفض أوتقلل من الظروف غير الآمنة .

الرقابة على تعويضات العمال: Controlling Workers Compensation COSTS

في حالة وقوع حادثة ، فإن الموظف يطالب شركة تأمين صاحب العمل بالتعويض لتغطية مصروفاته أو خسارته . وفي المقابل ، فإن أقساط التأمين التي يدفعها صاحب العمل توضح عدد وحجم هذه التعويضات . ويوجد هناك عاملان يمكن من خلالهما تقليل هذه التعويضات ، هما عامل بشري ، وعامل مالي . إن المطالبات بالتعويض من جانب العاملين تميل إلى المغالاة فيها كل يوم اثنين من كل أسبوع ، مما يوضح احتمال أن العاملين من الممكن أن ينظروا إلى إصابات عطلات نهاية الأسبوع على أنها إصابات عمل .

جدول (16-1) ملخص تقليل الظروف والتصرفات غير الآمنة.

تقليل الظروف غير الآمنة : **Reduce Unsafe Conditions**
- حدد الظروف غير الآمنة
- استخدم طرقاً إدارية مثل النقل من الوظائف
- استخدم وسائل الحماية الفردية

تقليل التصرفات غير الآمنة : **Reduce Unsafe Acts**
- أكد على التزام الإدارة العليا
- أكد على سلامة بيئة العمل
- ضع سياسة لذلك

قلل التصرفات غير الآمنة من خلال الاختيار : **Reduce Unsafe Acts**
- قدم تدريباً على السلامة
- استخدم الملصقات الإعلانية وطرق الدعاية الأخرى
- استخدم وسائل التقوية الإيجابية
- استخدم برامج السلامة القائمة على السلوك
- شجع مشاركة العاملين
- قم بعمل التفتيش دورياً على تطبيق أسس الصحة والسلامة المهنية

تخفيض تعويضات العاملين :

قبل وقوع الحادث Before the Accident : إن أنسب وقت لبدء التحكم في مطالب العامل بالتعويض ، هو قبل وقوع الحادث و ليس بعده . وهذا يقضي اتخاذ كل الخطوات التي لخصناها من قبل . وهذا الاتجاه يسير . فعلى سبيل المثال ، فإن شركة إل كي إل تقوم بتخفيض أقساط تعويضات العاملين إلى النصف عن طريق نشر سياسة تحذر من استغلال ذلك ، وتقوم بفرض هذه السياسات على العاملين بقوة .

بعد وقوع الحادث After the Accident : قد يكون المرض أو الإصابة الوظيفية حدثاً مؤلماً بشكل واضح للموظف . ومن المهم اختيار الطريقة التي يعالج بها صاحب العمل هذا الجرح . وسيتساءل الموظف في هذا الموقف عن أشياء عديدة منها . أين سيتلقى العلاج الطبي ، وهل سيدفع له قيمة الوقت الذي ضاع منه في الإصابة . وعند هذا الحد عادة ما يقرر الموظف ما إذا كان سيعين محامياً له للمطالبة بحقه في التعويض . ويتعين على أصحاب الأعمال بالتالي تقديم المساعدة الأولية ، و التأكد من أن العامل سيلقى اهتماماً طبياً سريعاً ، وأنه مهتم بالعامل المصاب وبأسئلته وهمومه ومخاوفه ، ثم تسجيل الحادث ، وتقدم التقارير الخاصة به ، في ملف خاص ، وتشجيعه على العودة السريعة للعمل .

ولابد من تدخل صاحب العمل ، حيث إن نصف العاملين العائدين إلى العمل بعد المرض يواجهون عدم اكتراث الآخرين بهم ، بالإضافة إلى أنهم يواجهون النقد أو الطرد ، حينئذ يكون أهم شي يفعله صاحب العمل لخفض التكاليف هو تطوير برنامج قوي للعودة للعمل يشمل إتاحة العمل بمهام خفيفة . وأفضل حل لأزمة تعويض العمال الحالية لكل من الموظف و صاحب العمل ، هو أن يصبح العامل عضواً منتجاً مرة ثانية ، فهذا لصالحه بدلاً من أن يكون ضحية تعيش على ما حققه من منافع .

تحليل المطالبات (الدعاوى) Analyzing Claims : تعتبر برامج تعقب الدعاوى مهمة لمساعدة أصحاب الأعمال على تفهم أسباب دفع تعويضات للعاملين . على سبيل المثال ، قامت وكالة رعاية طبية في بنجور وماين بشراء برامج تعقب دعاوى العاملين من شركة متخصصة في ذلك ، مما مكن أصحاب الشركة من تعقب وتحليل كل دعاوى تعويضات العاملين ، وقد قامت الشركة بإدخال جميع المطالبات حتى الموجودة من قديم الأزل ، ثم قامت بتحليل اتجاهات العاملين عن طريق هذه البرامج . على سبيل المثال ، قام البرنامج بتقسيم حوادث السيارات إلى حوادث يكون السائق فيها هو المخطئ ، وحوادث أخرى يكون فيها طرف خارجي هو المخطئ (أو إلى أنواع من الحوادث لا تكون المسئولية واضحة) . وقد اكتشفت الشركة أن بعض حوادث السيارات ينجم عن احتياج السائقين إلى تدريب ، مما دفع الشركة إلى تقديم برنامج تدريبي لسلامة السائقين مما قلل الحوادث . كان تقليل الحوادث في إدارة معينة قد وصل إلى 42% من عام إلى آخر .

مخاطر بيئة العمل على الصحة.. المشاكل والحلول:

WORKPLACE HEALTH HAZARDS: PROBLEMS AND REMEDIES

إن معظم المخاطر الموجودة في أماكن العمل ليست ظاهرة وواضحة مثل الأدوات المهملة أو الأرض الزلقة ، وإنما العديد منها مخاطر غير مرئية (مثل العفن) الذي يتم إنتاجه دون عمد كجزء من عملية

الإنتاج ، بالإضافة إلى مشاكل أخرى مثل إدمان العقاقير الذي يصيب به العاملون أنفسهم . وفي جميع الحالات ، فإن هذه المخاطر الخفية تكون أكثر خطورة من المخاطر الظاهرة ، لذا فإنه من واجب المدير أن يحدد هذه الأخطار ، **والتي من الممكن أن تشمل** :

1 - الكيماويات والمواد الأخرى الخطيرة .

2 - الضوضاء والاهتزازات الزائدة .

3 - درجات الحرارة المرتفعة .

4 - المخاطر الحيوية سواء كانت من الطبيعة (مثل العفن) أو من صنع الإنسان (مثل الجمرة) .

5 - المخاطر الناجمة عن عيوب تصميم الآلات مما ينجم عنه أن يقوم العاملون بوظائفهم وهم في أوضاع مرهقة .

6 - المخاطر المعتادة مثل الأراضي الزلقة والممرات المسدودة .

وتقدم معايير الأوشا قائمة بالحدود المسموح التعرض لها لنحو 600 مادة كيماوية ، ويعرض منها بعض المواد في جدول (16-2) هذه المواد تستلزم أخذ عينات من الهواء وبعض الإجراءات الوقائية . وهي أكثر انتشاراً مما يعتقده بعض المديرين . على سبيل المثال ، جزئيات الكادميوم تدخل في سواد التلوين والدهانات ، والكحول الإيثيلي يستخدم كمذيب في العمليات الصناعية .

جدول (16-2) معايير الأوشا للحدود المسموح التعرض لها لبعض المواد

المادة	حدود التعرض المسموح بها
الإسبيستوس	.1001
كلوريد الفينيل	.1017
الزرنيخ غير العضوي	.1018
الرصاص	.1025
الكادميوم	.1027
البنزين	.1028
انبعاثات فحم الكوك من الأفران	.1029
شعيرات القطن	.1043
-1,2 ديبرومو - 3 -كلوروبروبان	.1044
اكريلونيتريل	.1045
أكسيد إثيلين	.1047
فورمالدهيد	.1048
4,4 ميثيلين – ديانالاين	.1050
كلوريد الميثيلين	.1051

المصدر : جون ف ريكاس «في حالة إيجاد صعوبة في الحصول على عينات الهواء ، فإن هذا الدليل من الممكن أن يساعدك في التعامل مع عمليات جمع العينات الروتينية بثقة» الجزء الأول ، الأخطار المهنية «مايو 2003 صفحة 43» .

البرنامج الأساسي للصحة الصناعية : The Basic Industrial Hygiene Program

إن إدارة التعرض للمخاطر تندرج تحت ما يُسمى فئة الصحة الصناعية ، ويشمل ذلك تحديد هذه المخاطر وتقييمها والتحكم فيها . أولاً : ضباط الصحة والسلامة بالمنشأة (الذين يحتمل أن يكونوا يعملون مع فرق المشرفين والعاملين) يجب أن يحددوا أنواع التعرض للمخاطر الممكن حدوثها . وهذا يشمل عمل مسح وعمل مقابلات للعاملين ، و مراجعة السجلات ، و مراجعات للمعايير الحكومية وغيرها الخاصة بالتعرض المتنوع للمخاطر المهنية .

بعد تحديد المخاطر ، يمكن لمرحلة تقييمها أن تحدد مدى حدتها . هذا يتطلب قياس التعرض ومقارنة التعرض الذي تم قياسه لبعض المقاييس المعروفة ، كما في جدول (16-2) وتحديد إذا ماكانت هذه المخاطر في الحدود المسموح بها أم لا .

وفي النهاية ، فإن مرحلة التحكم في المخاطر تشمل الحد منها أو تقليلها . مع ملاحظة أن أدوات الحماية الشخصية مثل أقنعة الوجوه عموماً هي آخر اختيار للتعامل مع هذه المشاكل . وقبل الاعتماد على ذلك ، فإن أصحاب الأعمال يجب عليهم أن يثبتوا برامج تحكم هندسية آلية (مثل برامج التهوية) ، ووسائل التحكم الإدارية (تشمل التدريب وتحسين الخدمات الداخلية) وهذه البنود إجبارية طبقاً للأوشا .

التعرض للأسبيستوس في العمل: Asbestos Exposure at Work

إن التعرض للأسبيستوس هو مصدر رئيس محتمل لأمراض الجهاز التنفسي التي تنشأ بسبب العمل ، لذا يجب على العاملين ارتداء كمامات خاصة بذلك ، وكذلك ارتداء الملابس الواقية .

هناك أربعة مصادر رئيسة للأمراض النفسية الوظيفية : الأسبيستوس وهو (الحرير الصخري النسيجي) ، والسليكا ، و الرصاص ، و ثاني أكسيد الكربون . ولقد صار الإسبيستوس مشكلة رئيسة بسبب إحاطة الأسبيستوس للمباني مثل المدارس و إنشائها قبل منتصف السبعينيات . و المساعي الكبرى الآن متجهة نحو التخلص من هذه المباني ذات الأسبيستوس المسبب للسرطان .وتحتاج معايير OSHA لإجراءات عديدة بالنظر للأسبيستوس . ويتعين على الشركات التحكم في ومراقبة الهواء في الأماكن التي تكون فيها معدلات الأسبيستوس عالية عن نصف الحد المسموح به . (ويتعين عليك مراقبة معدلات الأسبيستوس لـ 0،10 من الألياف لكل 10 سنتيمترات مكعبة . ونظم الرقابة الهندسية و الحوائط و المرشحات الخاصة وهلم جرا مطلوبة للحفاظ على معدل معين من الأسبيستوس الذي يتناسب مع معايير OSHA ، ويمكن استخدام الكمامات فقط إذا تطلب الأمر بذل مساع إضافية لتحقيق التوافق .

تحسين الإنتاجية من خلال برامج الإنترنت الخاصة بتحسين السلامة والصحة : Improving Productivity Through HRIS: *Internet-Based Safety Improvement Solutions*

في بيئة عمل اليوم ، تحتاج الشركات للعمل بكفاءة أينما تكون . وتعد الأنظمة أو البرامج القائمة على

الإنترنت ، من الوسائل الداعمة بقوة للشركات لتعمل بكفاءة . فيجب أن يكون الموظفون المتعاملون مع المواد الكيميائية الخطيرة على معرفة بهذه المواد عن طريق ما يُعرف بوثائق بيانات سلامة المواد أو Material Safety Data Sheets (MSDS) . هذه الوثائق من الأوشا ، تصف التحذيرات التي يجب على العاملين أخذها في الاعتبار عند التعامل مع الكيماويات ، وماذا يتوجب عليهم عمله إذا ظهرت أي مشكلة . على سبيل المثال ، في محل تنظيف بالبخار ، فإن الشخص الذي يقوم بالتنظيف يجب أن يعرف وثائق بيانات سلامة المواد عن الكيماويات ، مثل حمض الهيدروفلوريك (المستخدم لإزالة البقع) والبركلورايثيلين (الذي يُستخدم للتنظيف) .

وعلى وجه الخصوص في الشركات الكبرى ، فإن إدارة وثائق بيانات سلامة المواد من الممكن أن يكلف ملايين الدولارات سنوياً . لذا يجب على صاحب العمل أن يوزع الوثائق المناسبة على كل عامل ، وأن يتأكد من أن العاملين درسوا وتعلموا محتويات هذه الوثائق ، ويقومون بتحديث هذه الوثائق باستمرار طبقاً لبيانات الأوشا . طبقاً لما سبق ، يقوم العديد من الشركات بوضع هذه الوثائق على شبكة الإنترنت الخاصة بها . وتقوم البرامج التي تعمل على هذه المواقع بتوفير مكان يمكن لأصحاب الأعمال وضع كل الوثائق ذات الصلة عليه ، بحيث تكون متاحة للعاملين الذين يكونون في حاجة إليهم طبقاً لطبيعة عملهم ، ويمكنهم مراقبة العاملين ، ويختبروا استخدامهم لهذه الوثائق ، بالإضافة إلى تحديث هذه الوثائق كلما تحتم ذلك . إن هذه الأنظمة تقدم طريقة غير غالية لزيادة الإنتاجية والفاعلية طبقاً لضرورة برامج الصحة والسلامة التي يضعها صاحب العمل .

يستخدم أصحاب الأعمال مواقع الإنترنت لدعم برامج تدريب السلامة والصحة المهنية . على سبيل المثال ، موقع السلامة التامة (www.puresafety.com) يمكن الشركات من عمل مواقعهم وتدريبهم . وعندما يقوم صاحب العمل بتثبيت هذا الموقع ، فمن الممكن أن يعلن عنه بدورات من الشركات التي تقدم دورات في الصحة والسلامة المهنية على هذا الموقع . هذه الدورات توجد في أشكال متنوعة ، وتشمل نسخاً رقمية أو تدريباً على شرائط فيديو أو شرائح باور بوينت . هذا الموقع يقوم بتطوير وتعديل الدورات الموجودة لأصحاب الشركات .

هذه المواقع تجعل من السهل على أصحاب الأعمال أن ينظموا بسرعة ، وأن يبدأوا برنامجاً للصحة والسلامة للعاملين ، وأن يقدموا بكفاءة دورات فردية للعاملين في أي مكان وزمان يرغبونه .

الأمراض المعدية : Infectious Diseases

ومع سفر وتنقل العديد من العاملين بين الدول كثيراً كمراقبين ، وللسيطرة على الأمراض المعدية مثل الإيبولا والسارس ، فقد أصبح ذلك مشكلة خطيرة على الصحة والسلامة المهنية .

من الممكن أن يقوم أصحاب الأعمال بخطوات لمنع دخول أو انتشار هذه الأمراض المعدية في مكان العمل . هذه الخطوات تشمل :

1 - المراقبة عن قرب لمراكز منع الأمراض (CDC) من خلال السفر . (ينصح الاستشاريون في هذا المجال ، بتأجيل السفر غير الضروري) وإنذارات السفر (التي ببساطة تخبر المسافرين عن موضوعات صحية مهمة وتقدم التحذيرات) . الرجاء الدخول على موقع www.cdc.gov .

2 - عمل فحص يومي للموظفين العائدين من المناطق المعدية بأي أمراض أو بالسارس .

3 - إغلاق المنشأة لمدة عشرة أيام لمنع دخول أو خروج العاملين أو الزائرين العائدين من مناطق مصابة ، وخصوصاً من كان لهم اتصال مباشر مع أفراد مشتبه في إصابتهم .

4 - أخبر العاملين بالبقاء في المنازل في حالة وجود حمى أو أي أعراض مرضية تظهر على الجهاز التنفسي .

5 - نظف مناطق العمل والأسطح بانتظام .

6 - قم بتقسيم فترات الغداء إلى فترات عديدة لتقليل الزحام .

7 - أكد للموظفين على أهمية كثرة غسل اليدين ، ووضع مطهرات تحتوي على الكحول في جميع أنحاء أماكن العمل .

إدمان الكحوليات وسوء استخدام العقاقير: Alcoholism and Substance Abuse

إن إدمان الكحوليات المسكرة ، وسوء استخدام العقاقير ، من المشاكل الخطيرة واسعة الانتشار في العمل ، وقد أوضحت دراسة حديثة أن نحو 15% من العاملين في الولايات المتحدة (مايزيد على 19 مليون عامل) تم ضبطهم في العمل ، أو اعتادوا على شرب الكحوليات قبل الذهاب إلى العمل أو أثناء العمل على الأقل مرة أثناء العام الماضي . بينما قلت نسبة العاملين من ذوي الوظائف الدائمة الذين ينغمسون في شرب المخدرات خلال الخمسة عشر عاماً الماضية ، بينما لا يزال عدد من العاملين تقدر نسبتهم بنحو15 %يتعاطون المخدرات المحظورة في العام الحالي .

وتعد نسبة وقوع الحوادث في مكان العمل من مدمني المخدرات ثلاثة أضعاف ونصف الضعف نسبة الحوادث التي تقع من غيرهم ، يقدر بعض الخبراء أن نسبة 50% من العاملين الذين يسببون المشاكل هم فعلاً من مدمني الكحوليات . ويقدر أحد التقديرات التكلفة الناتجة من إتلاف المواد للشركة بنحو7000 دولار للفرد المدمن في العام .

تأثير إدمان الكحوليات Effects of Alcohol Abuse : تعتبر تأثيرات إدمان الكحول على العامل والعمل خطيرة .فكل من نوع وكم العمل يضمحل بحدة ، ويظهر ذلك في شكل أو نوع التغيب عن العمل . ولا تزداد الحوادث الناجمة عن إدمان الكحول في العمل بشكل كبير ، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن المدمنين صاروا أكثر حذراً .

جدول (3-16) أنماط السلوك المعبرة عن وجود مشاكل محتملة بسبب تعاطي الكحوليات

المرحلة	الغياب	السلوك العام	مستوى الأداء الوظيفي
• المبكرة	• التأخر • التقاعد مبكرا • الغياب عن مواقع العمل	• الشكوى الدائمة من مرؤوسيه لعدم مشاركته ردود فعلهم • الشكوى من الشعور بالاستياء	• كثرة الوقوع في الأخطاء • انخفاض فاعليته بالوظيفة
• المرحلة المتوسطة	• أشرب لكي أتوتر • ضياع الكثير من الأيام بعيداً عن العمل لأسباب غامضة وغير معروفة • أشعر بالذنب عند الإفراط في تناول الكحوليات • أشعر بالارتجاف	• اختلاق تعليقات غير حقيقية • وجود تغيرات ملحوظة • إصدار تعبيرات لايمكن الاعتماد عليها • يتجنب المرؤوسين • يقترض النقود من مرؤوسيه • يبالغ في إنجازاته في مجال العمل • دائم المرض	• ينتقد من الرئيس • وجود فساد عام • لايستطيع التركيز • قد يفقد الذاكرة أحيانا • يحذر منه الرؤساء
• نهاية المرحلة المتوسطة	• دائماً يتغيب عن العمل لعدة أيام	• سلوكه فظ وعدواني • يعزف عن تناول الغداء ولا يرحب إلابالشرب • يواجه العديد من الصعوبات المالية • يتمارض كثيراً • كثير الصدام مع القانون بالمجتمع	• أقل بكثير من المتوقع • ضرورة اتخاذ تصرف تأديبي رادع
• المرحلة الأخيرة	• فترة الغياب أكثر من المتوقع • لديه اقتناع إن وظيفته تعطله عن الشرب	• الشرب أثناء ممارسة الوظيفة أحياناً • يؤدي العمل بشكل لايمكن الاعتماد عليه • يكرر زياراته للمستشفى • يواجه مشكلات مالية خطيرة • يواجه مشكلات أسرية خطيرة مثل الطلاق	• غير كفء بصفة عامة • قد يتم إنهاء خدمته أو تحويلهاللفات

ملاحظة : بناء على تحليل محتوى الملفات الخاصة بعلاج مدمني الكحوليات في خمس منظمات . من إدارة وتوظيف المعوقين .

المصدر : كتابات جوبال سي و جون آي أدكينز : «دور صاحب العمل في محاربة إدمان الكحوليات» ، جريدة شئون الأفراد- عدد رقم 7 (يوليو 1983) صفحة 570 . من الممكن الدخول على المواقع التالية لرؤية أمثلة على ذلك :
http://pubs.niaaa.nih.gov/publications/aa44.htm, http://www.nmsu.edu/-personel/dahanbook/albob.html,
http://usda.gov/da/pdsd/Security%20Guide/Eap/Alcohol.htm#Warning%20Signs وجميعها صادرة في 26 مايو 2700

ومع ذلك ، فإن معدل الحوادث خارج العمل يعادل ثلاثة أمثال أو أربعة أمثاله بالنسبة لغير مدمني الكحوليات . وتتأثر أخلاقيات باقي العمال حيث يتعين عليهم أداء أعمال غيرهم وحملها على أعناقهم .

ومعرفة مدمني الكحوليات في العمل تمثل مشكلة أخرى . فأعراض مثل التأخير يمكن أن تكون مماثلة لمشكلات أخرى يصعب تصنيفها . ولا يكون المشرف أو المراقب بمثابة الطبيب النفسي . فبدون التدريب المتخصص ، فإن تحديد مدمن الكحوليات يصعب كثيراً كما يصعب التعامل معه .

وهناك رسم تخطيطي يوضح أنماط السلوك الملحوظ التي تثير المشاكل المرتبطة بإدمان الكحول في الجدول (16-3) .وكما ترى ، فإن المشكلات المرتبطة بالكحول تمتد من التباطؤ والتأخير في المراحل الأولى لسوء استخدام الكحول إلى فترات التغيب المطولة واللامعقولة في مراحله الأخيرة .

التعامل مع حالات الإدمان Dealing with Substance Abuse : كما تم شرحه من قبل في هذا الكتاب ، فإن معظم الشركات تختبر المتقدمين للوظائف و(غالباً) الموظفين الحاليين فيما يتعلق بتعاطي العقاقير المخدرة .

إن هذه الاختبارات فعالة ، حيث يحجم المدمنون عن التقدم إلى الأعمال التي يتم عمل اختبارات الإدمان فيها ، كذلك العاملون أنفسهم يحجمون عن الحضور إلى مثل تلك الأعمال . وقد وجدت دراسة أن مايزيد على 30% من مدمني المخدرات الذين تم توظيفهم قالوا إنهم لم يكن من المحتمل أن يعملوا لدى شركات تستخدم اختبارات تعاطي المخدرات قبل التوظيف . مما يدفع بعض المتقدمين للوظائف إلى محاولة المراوغة وتفادي الخضوع لهذه الاختبارات عن طريق شراء عينات نظيفة من آخرين غير معنيين . مما دفع العديد من الولايات - تشمل على سبيل المثال لا الحصر : نيو جرسي ونورث كارولينا وفيرجينيا و أوريجون و ساوث كارولينا وبنسلفانيا ولويسيانا وتكساس ونبراسكا - إلى سن القوانين التي تعتبر أن التزوير في اختبارات إدمان المخدرات جريمة . إلا أن السؤال الحقيقي هو ماذا نفعل عندما نختبر موظفاً وتكون نتيجة الاختبار إيجابية بتعاطي الكحول أو المخدرات؟ ويعتبر التأديب أو الفصل أو النصح في مقر عمله أو النقل لوكالة خارجية هي البدائل التقليدية الأربعة . والإعفاء المؤقت من العمل غالباً ما يُستخدم مع مدمني الكحوليات أكثر من التعامل مع مشكلات إدمان المخدرات .

ويتجه أغلب المهنيين أو المحترفين إلى تقديم النصيحة بدلاً من التسريح الفوري على الأقل ابتداء ، كما يؤكدون أنه سواء ما إذا كان من لاحظ مشكلة العامل مشرفاً أو صديقاً فإن أسوأ ما يمكن فعله هو تجاهل تلك المشكلة .

وفي الواقع ،إن كل صاحب عمل يتجه لتطوير نظامه وأسلوبه في التعامل مع مشكلات الإدمان . فعلى سبيل المثال ، يقول أحد مديري الموارد البشرية «نحن نتقدم للموظف بخيار لعملية تقويم مهني احترافي (والذي قد ينتج عن المشورة والنصح القائم على نتائج التقييم) فإذا رفض الموظف التقويم المهني المحترف يوقف عن العمل .

كما أن مديراً آخر يصف سياسة شركته على هذا النحو ، ملخصاً الفكر الراهن بين أصحاب العمل : «إن بعض أصحاب الأعمال ليس لديهم أدنى مقدار من التسامح و الصبر وينهون خدمة المدمن فوراً . وليس لدى بعضهم خيار(معامل دوائية مثلاً) ، بينما غيرهم متساهلون . وسياستنا عبارة عن عملية تتضمن ثلاثة تحركات ، ثم فصل من الخدمة . الخطوة الأولى : هي إنذار تحذيري وترخيص يعطينا الحق في اختبار الموظف في أي وقت نريده ، ولفترة خمس سنوات . و الثانية : برنامج إجباري لإعادة التأهيل من حالات الإدمان على نفقة وحساب الموظف . والخطوة الثالثة : هي النتيجة الفورية للسبب» .

سياسة التعامل مع حالات الإدمان Substance Abuse Policies : يجب على أصحاب الأعمال وضع بل ونشر سياسة التعامل مع حالات الإدمان . هذه السياسة تحدد دور الإدارة في حالة اكتشاف حالات إدمان الكحوليات أو المخدرات . وفي حالة حيازة أو تعاطي هذه المخدرات في مكان العمل . هذه السياسة يجب أيضاً أن ترصد الطرق المستخدمة (مثل تحليل البول) لتحديد أسباب الأداء السيء ، وأن تذكر وجهة نظر الشركة في علاج الحالات التي يتم اكتشافها ، بما في ذلك تقديم النصح والإرشاد في مكان العمل ، وتحديد العقوبات التي يتم تطبيقها في حالة مخالفة وانتهاك السياسة الموضوعة . ذلك بالإضافة إلى الخطوات الإضافية التي يقوم بها أصحاب الأعمال ، وتشمل تفتيش مكان العمل (تفتيش العاملين للبحث عن مواد مخالفة للقانون) من خلال استخدام وسائل خفية .

تدريب المشرف Supervisor Training : تدريب المشرفين على التعرف على مدمني الكحوليات والمخدرات و المشكلات التي تنشأ بناء على ذلك عملية مطلوبة وينصح بها . ولكن عموماً ، فإن موقع المشرفين الممكن أن يكون مخادعاً ، حيث إنهم يجب أن يكونوا خط الشركة الأول في محاربة الإدمان ومعاقرة المخدرات ، ولكنهم يجب أن يتجنبوا أن يكونوا مخبرين ، أو أن يتقمصوا شخصية الأطباء . **وإليكم الخطوط الإرشادية التي يجب على المشرفين اتباعها** :

- إذا بدا أن الموظف واقع تحت تأثير المخدرات أو الكحوليات قم بسؤاله عما يشعر ، وابحث عن علامات الضعف مثل الكلام المتقطع أو المبهم . قم بإرسال الموظف الذي ترى عدم كفاءته للعمل إلى منزله . . انظر إلى جدول (16-3) .
- قم بتسجيل ذلك في سجل تدون فيه ملاحظاتك لمتابعة كل حالة . بالإضافة إلى ذلك أخطر العاملين عن عدد الإنذارات التي ستسمح بها الشركة قبل الخدمة .
- قم بإرشاد الموظف المضطرب إلى برنامج المساعدة الذي تقدمه الشركة .

إن اللمحة التي يقدمها «اعرف قانون التوظيف لديك» في الصفحة التالية ، تشرح بعض الأمور القانونية التي يجب أخذها في الاعتبار .

الاكتئاب والضغط والاحتراق النفسي: Stress,Burnout,And Depression

إن مشكلات مثل إدمان الكحول ، وسوء استخدام المخدرات أحياناً ما تنشأ عن التوتر و الضغط ، خاصة الضغط الوظيفي . وهنا نجد أن العوامل المرتبطة بالوظيفة مثل العمل الإضافي والمشاكل الخاصة بالعملاء ، تضع الموظف تحت ضغط نفسي يؤهل لحدوث رد فعل جسماني مثل استخدام العقاقير .

وهناك مجموعة متنوعة من العوامل الخارجية يمكن أن تقود للضغط الوظيفي . وهذه تتضمن جدول العمل ومكانه ، و الأمن الوظيفي ، والطريق المؤدي من وإلى العمل ، وعدد وطبيعة العملاء أو الزبائن . وحتى الضوضاء المتضمنة ، وحديث الناس ، ورنات التليفونات ، كلها تساعد على حدوث توتر وضغوط .

ومع ذلك ، فإن العوامل الشخصية تؤثر أيضاً على الضغوط . وعلى سبيل المثال ، فإن الشخصيات من نمط "A" وهم الأشخاص الذين يشعرون بأنهم مضغوطون بإنجاز أعمالهم في موعد محدد - هم أكثر عرضة عادة لضغط أكبر - من غيرهم . اضف للتوتر والضغط الوظيفي ذلك التوتر الناتج عن مشكلات غير وظيفية مثل حالات الطلاق ، وربما لا تتخيل ، فإن الكثير من العاملين في انتظار للمشكلات التي ستترتب على ذلك .

وللتوتر أو الضغط توابعه على كل من الموظف وصاحب العمل . ومنها التوتر والاكتئاب والغضب وتوابع جسدية متنوعة مثل الصداع و الحوادث و الأزمات القلبية . وبالنسبة للمنظمة ، فالتوابع تشمل انخفاضات في كم ونوع الأداء الوظيفي ، وزيادة معدل الغياب و التوقف وزيادة معدل المشاكل والتكاليف الخاصة بالرعاية الصحية . لقد انتهت دراسة أجريت على 46000 موظف إلى أن التوتر والاكتئاب قد يجعلان الموظفين يسعون لرعاية طبية لمشكلات نفسية وبدنية واسعة يمكنها أن تؤدي لظروف صحية أكثر خطورة ، وتزيد تكاليف الرعاية الصحية للعمال شديدي التوتر بنسبة 46% أكثر من غيرهم ونظرائهم الأقل توتراً .

اعرف «قانون التوظيف لديك» : تعاطي المخدرات في مكان العمل
Know Your Employment Laus Workplace Substance Abuse

إن القانون الفيدرالي لبيئة العمل الخالية من المخدرات يطالب أصحاب الأعمال الذين لهم عقود أو منح مع الحكومة الفيدرالية أن يضمنوا أن بيئة العمل لديه خالية من المخدرات عن طريق اتخاذ عدد من الخطوات وتقديم ما يثبت أنهم قاموا بهذه الخطوات ، فيجب على أصحاب الأعمال الموافقة على :

- تبني ونشر سياسة تمنع تصنيع أو توزيع أو تركيب أو حيازة أو استخدام أي مواد ممنوعة في مكان العمل .
- وضع برنامج توعية عن الحذر من المخدرات يخبر الموظفين عن أخطار تعاطي المخدرات في مكان العمل .
- إخطار الموظفين بأن عليهم ، كشرط للعمل ، بالإضافة إلى الالتزام بسياسة صاحب العمل أن يبلغوا عن أي تصرفات جنائية خاصة بأنشطة إدمان المخدرات في سكان العمل .
- إن لوزارة النقل والمواصلات بالولايات المتحدة قواعدها الخاصة المتعلقة باختبارات إدمان المخدرات في صناعة النقل . وتلتزم هذه القواعد ببنود اختبارات تنفسية ، بالإضافة إلى اختبارات ماقبل التعين واختبارات ما بعد الحوادث واختبارات تجرى في حالة وجود أي اشتباه واختبارات العودة للعمل في الوظائف الحساسة في صناعة النقل وتشمل الطيران والناقلات التي تعمل بين الولايات والسكك الحديدية وخطوط النقل البحري .

مخاطر قانونية: Legal Risks

• إن التعامل مع إدمان الكحوليات والعقاقير في العمل له مخاطر قانونية حيث رفع العاملون القضايا بأن ذلك تدخل في خصوصياتهم وأنها اتهامات خاطئة وأن ذلك يعد تشهيراً بهم وأن ذلك يعد تفتيشاً غير قانوني . لذا فإنه قبل تنفيذ أي برنامج مراقبة على المخدرات يجب :

• استخدام كتيبات الموظفين والنشرات والملصقات الإعلانية وجميع الوسائل المتاحة لنشر حملتك ضد المخدرات داخل مكان العمل .

• اشرح الظروف التي تحتها تحدث الاختبارات وإجراءات التعامل مع العاملين الذين يرفضون الخضوع للاختبارات .

• اشرح التوصيات التي تقدمها للعاملين الذين يبحثون طواعية عن العلاج ، حيث إن الإدمان هو إعاقة جسدية طبقاً للقوانين الفيدرالية وقوانين الولايات . ومن الممكن أن تقدم توصيات مناسبة للعاملين الذين يخضعون لبرامج العلاج من المخدرات أو الكحوليات .

تقليل التوتر الوظيفي Reducing Job Stress: هناك عدد من الأشياء التي يمكن فعلها للحد من التوتر ، منها : الحلول المعروفة مثل الاسترخاء والنوم والعناية بالمأكل وحتى العلاج الغريب مثل التغذية الحيوية والتأمل . وهناك حلول أخرى معقولة مثل إيجاد الوظيفة المناسبة ، والحصول على النصح و المشورة والتخطيط والتنظيم لكل من الأنشطة اليومية . وفي هذا الكتاب الذي ألفه د .كارل البريشت «التوتر والمدير» يقترح د . كارل الطرق التالية للحد من التوتر الوظيفي :

- بناء علاقات تشجيعية ومبهجة وسارة وتعاونية مع الكثير من زملائك وموظفيك ما أمكنك ذلك .
- لا تأكل أكثر مما يمكنك مضغه .
- بناء علاقة فعالة ومدعمة مع رئيسك .
- فهم مشكلات رئيسك ومساعدته في فهم مشكلاتك .
- التفاوض مع رئيسك حول المشروعات المهمة للموعد الأخير .
- قم بدراسة متأنية للمستقبل .
- خذ وقتك للاسترخاء و الانفراد بنفسك كل يوم .
- قم بنزهة حول مكتبك ، ثم اجعل جسدك ينتعش ويكون نشيطاً .
- قم بعمل مسح شامل للضوضاء في مكتبك ، وابحث عن السبل للحد من الضوضاء غير الضرورية .
- اخرج من مكتبك من آن إلى آخر لتغيير المناظر و المزاج العقلي .
- ضع حداً للتوقفات و المقاطعات .حاول أن تجدول فترة معينة من اللاتوقف كل يوم واحفظ الأوقات الأخرى لشئونك الخاصة .
- لا توقف التعامل مع المشكلات البغيضة .

• قم بعمل «قائمة قلق» بناءة وسجل المشكلات التي تهمك وإلى جوار كل مشكلة سجل ماتنوي فعله حيالها حتى لا تتراكم المشكلات في ذهنك .

إن التأمل هو حل آخر ممكن انتهاجه . اختر مكاناً هادئاً بأضواء خافتة واجلس باسترخاء .ثم تأمل أفكاراً وركز عليها عن طريق عد الأنفاس الخارجة منك أو عن طريق تخيل مكان هاديء مثل الشاطيء وعندما يشرد ذهنك عد مرة أخرى إلى أفكارك أو إلى أنفاسك أو إلى الشاطيء .

إن صاحب العمل وفريق الموارد البشرية والمشرفين أيضاً يلعبون دوراً في تخفيف التوتر ، ويعد المشرفون المتعاونون والمعاملة العادلة خطوتين واضحتين . كما أن هناك خطوات أخرى تشمل تقليل الصراعات الشخصية أثناء الوظيفة ، بالإضافة إلى تشجيع الحوار المفتوح بين الإدارة والعاملين .ولقد قدم مستشفى هيونتينجتون في كاليفورنيا حديثاً خدمات في مكان العمل لمساعدة موظفيه في التخفيف من ضغط العمل . هذه الخدمات تتعلق بإرسال الفواتير وعمل خطط الإجازات للعاملين .

بينما تقوم شركة بريطانية باتباع ثلاثة أشياء لتقليل ضغط العمل . أولاً- الوقاية المبدئية : وهي التركيز على أن أشياء مثل تصميم الوظيفة وتدفق أو سير العمل يتم بشكل جمعي . ثانياً- التدخل : ويشمل اختبار اتجاهات الموظفين وعمل مسح عن اتجاهاتهم للوصول إلى مصادر الضغط في العمل والصراعات الشخصية في الوظيفة والتدخل الإشرافي . ثالثاً- التأهيل : يتم من خلال برامج مساعدة العاملين والاستشارات .

الاحتراق النفسي Burnout : الاحتراق النفسي هو ظاهرة مرتبطة بالتوتر الوظيفي . ويعرفه الخبراء بأنه الاستنزاف الكلي للموارد المادية و العقلية التي يحدثها «الكفاح أو الجهاد» المفرط من أجل الوصول لهدف غير واقعي مرتبط بالعمل ، وهو لايظهر عفوياً أو تلقائياً وإنما ينمو بالتدريج ، وتظهر في أعراض مثل سهولة الاستثارة ، وعدم الهمة في العمل ، والاستياء ، وسهولة الانخداع .

ما الذي يمكن أن يفعله الفرد المعرض أو القابل لعملية الاحتراق النفسي ؟ وهنا نقدم بعض الاقتراحات :

اكسر قواعدك : اذكر كيف تقضي وقتك . هل تقوم بأشياء متنوعة أم تفعل نفس الشئ مراراً وتكراراً؟ فكلما تنوعت حياتك كلما حميت نفسك من التوتر .

تخلص منه على فترات دورياً : جدول الفترات العريضة التي يمكنك أثناؤها التخلص من الروتين المعتاد لتدرك أين يوجد وإلى أين يذهب؟

قم بإعادة تقييم أهدافك بقيمتها الفعلية : هل الأهداف التي وضعتها من أجل بلوغها واقعية؟ هل تستحق بالفعل التضحيات التي تقوم بها .

فكر في عملك : هل يمكن أداء مهمة طيبة دون أن تكون في حالة توتر أو بالسعي لمصالح والاهتمامات الخارجية .

رؤية بحثية Research Insight : إذا كنت تفكر في التوقف لنيل إجازة للحد من احتراقك النفسي ، فقد توفر مالك . ووفقاً لدراسة أجريت مؤخراً ، فقد استكمل 76 موظفاً في قسم إداري (مصلحة إدارية) في مراكز إحدى الشركات الإلكترونية في وسط إسرائيل قائمة استقصاء تقيس التوتر الوظيفي و التعطل مرتين قبل الإجازة ، ومرة أثناء الإجازة ومرتين بعدها .

بكل تأكيد ، انخفض معدل الاحتراق النفسي لموظفي البنوك أثناء الإجازة . وقد كانت المشكلة ممثلة في عودة الاحتراق النفسي لمستويات ما قبل الإجازة بحلول زمن المسح الثاني الذي أجري بعد الإجازة . ولقد عاد مستوى الاحتراق النفسي بشكل جزئي تجاه مستوى قبل الإجازة على الأقل بالنسبة لأولئك الـ76 موظفاً بعد ثلاثة أيام من عودتهم للعمل .

والأخبار الطيبة بالطبع هي أن الاحتراق النفسي يمكن خفضه بإزالة الموترات التي سببت الاحتراق النفسي في المقام الأول مثل إرسال الموظفين في إجازة ، والأنباء السيئة هي أن الاحتراق النفسي سيعود بمجرد انتهاء الإجازة (دون تغيرات أخرى) . وكما يشير ولاء الباحثين ، فإن الإجازات الصغرى أثناء أيام العمل - مثل أيام التدريب البدني و الاسترخاء و التفكير التأملي - قد يكون لها تأثير بناء على خفض التوتر و الاحتراق النفسي .

اكتئاب الموظفين Employee Depression : إن اكتئاب الموظفين أثناء العمل هو مشكلة خطيرة . وقد قدر الخبراء أن الاكتئاب ينتج عنه فقد أكثر من 200 مليون يوم عمل في الولايات المتحدة سنوياً بتكلفة تقدر بأربعة وعشرين بليون دولار أو أكثر في العام بسبب الغياب أو إهدار الإنتاجية . يميل الموظفون المكتئبون إلى أن تكون سجلاتهم الخاصة بالسلامة المهنية أسوأ بالمقارنة مع غيرهم .

يحتاج أصحاب الأعمال وبوضوح إلى العمل بجدية أكبر لضمان أن الموظفين المصابين بالاكتئاب يستخدمون الخدمات المتاحة . وقد وجد استطلاع أنه بينما تقوم ثلثا الشركات الكبرى بتقديم برامج مساعدة لموظفيها للتخلص من الاكتئاب ، فإن نحو 14% فقط من الموظفين المصابين بالاكتئاب يستخدمون أحد هذه البرامج التي تعدها الشركات لمساعدتهم على التغلب على ذلك .

لذا يحتاج أصحاب الأعمال إلى تدريب مشرفيهم على التعرف على علامات الاكتئاب ، وعلى كيفية التشاور مع هؤلاء الذين ربما يحتاجون إلى مثل تلك الخدمات لكي يستخدموا برامج الشركة لمساعدتهم . إن الاكتئاب هو مرض ، لذا فليس من المجدي أن نخبر شخصاً مكتئباً بأن يحاول التخلص من ذلك الاكتئاب . لأن ذلك يعتبر كمن يخبر شخصاً ما مريضاً بالقلب بأن عليه ألا يجهد نفسه . إن أهم علامات الاكتئاب (إذا استمرت لمدة تزيد عن أسبوعين) تتمثل في : الحزن المستمر ، والقلق ، أو المزاج الفارغ ، أو النوم فترات قليلة مع عدم وجود شهية للطعام ، وفقدان الاهتمام بالأنشطة التي كان يتم الاستمتاع بها من قبل ، وعدم الشعور بالراحة ، وسهولة الاستثارة ، وصعوبة التركيز .

المشكلات الصحية المرتبطة باستخدام الحاسوب :

Computer-Related Health Problems

على الرغم من التقدم التكنولوجي في شاشات الحاسبات ، يظل هناك خطر ظهور مشكلات صحية في العمل مرتبطة بالوجود المستمر أمام تلك الشاشات ، وتشمل المشكلات البصرية قصيرة الأجل مثل : الدموع و إجهاد العين والبكاء وأيضاً احتقان العين ، بالإضافة إلى آلام الظهر والرقبة المنتشرة . وغالباً ما يحدث ذلك بسبب أن الموظفين يحاولون التحايل على مشكلات الشاشات (مثل الوهج) عن طريق الجلوس في أوضاع متعبة . وربما تظهر بين مستخدمي الحاسبات مشكلات تراكمية في الحركة مثل تلك الموجودة في عظام الرسغ التي تظهر بسبب تكرار استخدام الأيدي والأذرع بزوايا غير مريحة . وليس لدى «الأوشا» معايير معينة تطبق على «محطات الحاسبات» ، بينما لديها معايير عامة يمكن تطبيقها تتعلق مثلاً بالإشعاع والضوضاء والأخطار الكهربية .

وقد قام المعهد القومي للأمن والصحة الوظيفية NIOSH بوضع توصيات عامة في هذا الصدد تخص استخدام شاشات الحاسوب ويمكن تلخيصها كما يلي :

1 - **منح الموظفين فترات راحة** : ويوصي المعهد براحة مدتها 3-5 دقائق من العمل المتواصل للعمال كل 20-40 دقيقة كل ساعة ، واستخدام ذلك الوقت لإنجاز مهام أخرى ، مثل إعداد بعض النسخ .

2 - تصميم وإعداد مرونة قصوى في محطة العمل حتى يتم تعديلها حسب راحة الفرد العامل : فعلى سبيل المثال ، استخدم مفاتيح قابلة للحركة وكراسي قابلة للتعديل ذات ساندات في منتصف الظهر وشاشة عرض يكون وضعها وارتفاعها ملائماً وقابلاً للتعديل .

3 - خفض الإضاءة والوهج الزائد بأجهزة مثل الظلال على النوافذ و الفلاتر المخصصة للشاشات والموضوعة بشكل ملائم ، والإضاءة غير المباشرة أو المرتدة .

4 - اعط العاملين في اختبار رؤية معد سلفاً لضمان الرؤية السليمة المناسبة من أجل تخفيض الإجهاد البصري .

5 - يجب أن يسمح ارتفاع المنضدة أو الكرسى للرسغين بوضعهما في نفس المستوى الموضوع فيه الكوع .

6 - ضع الفارة والوسادة بالقرب من المستخدم إن أمكن ، واضمن عدم وجود إعاقات على المكتب تعيق حركة الفارة .

7 - يجب أن يكون الرسغان قادرين على الاستناد على وسادة .

8 - يجب أن تكون القدم مستوية على الأرض أو على ساندة قدم .

التدخين في مكان العمل: Workplace Smoking

يُعد التدخين مشكلة صحية خطيرة ومكلفة لكل من العاملين وأصحاب الأعمال . وتنبع هذه التكلفة لأصحاب الأعمال من التأمين الأكبر على الصحة و ضد الحرائق ، بالإضافة إلى معدلات الغياب المتزايد ، والإنتاجية الأقل (التي تحدث عندما يأخذ المدخن عشر دقائق راحة خارج مكان العمل .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن العاملين غير المدخنين المهتمين بكونهم مدخنين سلبيين ، يقومون بمقاضاة أصحاب الأعمال . وتقدر وكالة حماية البيئة بكاليفورنيا أنه في كل عام في الولايات المتحدة يتوفى3000 حالة من هؤلاء المدخنين السلبيين بسبب سرطان الرئة ومن 35000 إلى 62000 مريض بسبب مشاكل في القلب (ليست كلها متعلقة بالعمل) .

ما يمكنك وما لا يمكنك فعله What You Can and Cannot Do : هل يستطيع صاحب العمل منع التدخين؟ تعتمد الإجابة على أشياء عديدة منها : الولاية التي يوجد بها مقر الشركة ، وإذا ماكانت شركتك عضواً في نقابة أم لا . وعلى سبيل المثال ، إن فرض حظر على التدخين هو شأن نقابي . حيث إن النقابة تعتبر أن السماح للعاملين بالتدخين أمر خاضع للمفاوضات الجماعية . تقوم العديد من الولايات والسلطات المحلية حالياً بحظر التدخين في داخل الأماكن العامة (ادخل إلى الموقع : www.smokefreeworld.com/usa.shtml حيث تتوافر عليه قائمة بذلك) .

وبصفة عامة ، يمكنك تجاهل تعيين شخص مدخن في أى وظيفة ، طالما أنك لا تستخدم التدخين لإخفاء بعض التمييز بين الأفراد . وطبقاً لقول أحد الخبراء ، فإن السياسة الخاصة بالعاملين غير المدخنين لا تخالف قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة (حيث إن التدخين لا يعتبر إعاقة) وبصفة عامة ، فإنه وفقاً للقانون الفيدرالي فإن اتجاه أصحاب الأعمال إلى سياسة تعيين غير المدخنين لا يعد أمراً غير قانوني . ولقد استجاب نحو 72% من إدارة الموارد البشرية وعددهم 270 من محترفي إدارة الموارد البشرية لاستفتاء على شبكة الإنترنت ، حيث أوضحوا فيه أن شركاتهم قد خصصت أماكن للتدخين خارج المكاتب ، وأن 32% من تلك الشركات تقدم برامج للإقلاع عن التدخين ، وأن 27% منها وضعت سياسات تحد من عدد فترات الراحة التي يمكن أن يحصل عليها العاملون ، وأن 19% منها تمنع التدخين داخل أو خارج أماكن العمل .

تأخذ بعض الشركات اتجاهاً غير عادي وصعب . وعلى سبيل المثال ، فإن شركة ويكو في ميتشيجان ، وهي شركة تقدم خدمات المزايا والمنافع ، قامت بمنح موظفيها مهلة 15 شهراً ، بالإضافة إلى مساعدات للإقلاع عن التدخين . ثم بدأت في فصل العاملين الذين استمروا في التدخين ، عانى من ذلك أيضاً الأفراد الذين يدخنون في منازلهم .

العنف داخل العمل: Violence at Work

قام أحد العاملين الغاضبين بزيارة شركة دايملر كريسلر بولاية أوهايو ، وهو مصنع لتجميع السيارات الجيب ، وقد قتل أحد العاملين هناك ، بعد دخوله في مجادلة مع المشرف .

إن العنف ضد العاملين في أماكن العمل أصبح مشكلة ضخمة . ويعد القتل ثاني أكبر سبب للإصابات داخل العمل ، وقد أوضح استفتاء قام به المعهد القومي للأمن والصحة الوظيفية NIOSH أن الاعتداءات غير القاتلة في أماكن العمل تسببت في فقدان أكثر من 876000 يوم عمل ، ونحو 16 بليون دولار في شكل أجور مفقودة في السنة الأخيرة . بينما كانت السرقة هي الدافع الأساسي للقتل في أماكن العمل ، فلقد قتل واحد من بين سبع ضحايا من جانب أحد الزملاء . وفي أحد الاستقصاءات قال مايزيد على نصف مديري الموارد البشرية أو مشرفي الأمن : إن العاملين الساخطين قد قاموا بتهديد كبار المديرين في الاثنى عشر شهراً الماضية .

مَنْ المعــرَّض للخطر Who is at Risk : يرتبط العنف ببعض الوظائف دون الأخرى . ولقد وضع الباحثون مقياساً للخطر الناشيء عن العنف . ولقد عرض هذا المقياس 22 خاصية للوظائف التي وجدها الباحثون مرتبطة بالعنف أثناء العمل . إن الوظائف ذات الاحتمالية العالية للعنف تشمل تلك الوظائف المتضمنة عناية جسدية بالآخرين ، أو قرارات تؤثر على حياة الآخرين ، وتلك التي تتعامل مع الأسلحة النارية ، أو من يمارسون مهام الأمن ، أو من يمارسون تحكماً جسدياً في الآخرين ، أو من يحتكون بأفراد محبطين ، والذين يتعاملون مع أسلحة أخرى غير الأسلحة النارية .

وبينما الرجال من الممكن أن يتعرضوا لإصابات عمل مميتة أكثر من السيدات ، فإن السيدات اللائي يكن ضحايا للاعتداءات هن أكثر بكثير . ولقد فرض القانون الخاص بالعنف المرتبط بالجنس – من حيث الذكورة والأنوثة وهو جزء من قانون العنف ضد السيدات ، والذي أصدره الكونجرس سنة 1994 – عقوبات مهمة على أصحاب الأعمال ، الذين تم الاعتداء على السيدات العاملات لديهم . إن معظم السيدات (العديد منهن يعملن في مؤسسات تجزئة) اللاتي تم قتلهن أثناء العمل كن ضحايا لعنف عشوائي إجرامي تم عن طريق مهاجمين غير معروفين للضحايا ، كما يحدث في السرقات . بينما قام بجرائم القتل الأخرى أعضاء من نفس الأسرة أو أصدقاء سابقين أو معارف .

إن معظم حوادث العنف التي تحدث في أماكن العمل يمكن التنبؤ بها ، وبالتالي يمكن تجنبها . وتقدر مجلة إدارة المخاطر أن نحو 86%من حوادث العنف التي حدثت في مكان العمل ، كانت واضحة للعاملين ، وقد تم التلويح بها للإدارة قبل حدوثها فعلاً . لكن في معظم الحالات قامت الإدارة باتخاذ إجراءات قليلة أو لم تقم بعمل أي شيء . ويستطيع أصحاب الأعمال القيام بالعديد من الخطوات لتقليل العنف في مكان العمل .

توفير مقاييس للأمن عالية المستوى Heightened Security Measures : إنها أول خط دفاعي لصاحب العمل ضد العنف في مكان العمل NIOSH . أن تقترح بعض الخطوات الخاصة بخفض معدل الخطورة الناتج عن العنف في مكان العمل ، هي : تحسين الإضاءة الخارجية ، استخدام نظم أمان تخفض كمية النقود المتداولة ، وضع العلامات التي تشير بأن مقداراً ضئيلاً ومحدوداً من النقود في المتناول ، تركيب إنذارات أو

آلات إنذار وكاميرات مراقبة خفية ، زيادة عدد العاملين بالمهنة ، توفير تدريب للعاملين على حل المنازعات والاستجابة البعيدة عن العنف ، وإغلاق التركيبات أثناء ساعات العمل عالية الخطورة في آخر الليل ومبكراً في الصباح . ويمكن لأصحاب العمل أيضاً إصدار سياسة خاصة بحمل الأسلحة ، مفادها عدم إحضار الأسلحة الفتاكة مثل المسدسات و البنادق إلى داخل الشركة سراً أوعلناً .

ونظراً لأن نحو نصف القتلى في مكان العمل يكونون في صناعة التجزئة ، فلقد أصدرت الأوشا OSHA مؤخراً توصيات تطوعية موجهة نحو خفض أحداث القتل و الإصابات في هذه المؤسسات . وتشمل مقترحات الأوشا خاصة لأواخر الليل و الصباح الباكر بالنسبة لعمال التجزئة : تركيبات المرايا ، تحسين الإضاءة ، توفير آلات التنبيه و الإنذار الخفية والشخصية خلال ساعات العمل ذات الخطورة العالية ، تركيب علامات أمان تشير إلى أن الوضع لايزال تحت السيطرة ، تركيب أبواب مضادة للرصاص ، وزيادة عدد العاملين خلال ساعات العمل التي تنطوي على خطورة .

تطوير عملية انتقاء الموظفين Improved Employee Screening : يمكن للاختبارات أن تؤدي إلى تصفية المتقدمين بشكل وظائف في المنظمة . حيث يمكن أن يتضح من خلالها ميلهم للعنف . وفي إحدى الدراسات ، قام الباحثون بقياس العلاقة بين السمات الشخصية مثل سمة الغضب . على سبيل المثال ، كيف يشعر المشاركون في الدراسة حيال إبداء حالة غضب سريعة عندما لا يتم تقديرهم في حالة قيامهم بعمل جيد ، و الميل إلى الانتقام أو الثأر . (والتي بالطبع تقيس ميل الفرد نحو الانتقام) وقد استنتج الباحثون أن الاختلافات الفردية التي يمكن قياسها مثل سمة الغضب توضح أكثر من 60% من التفاوت في مقياسنا لما يحدث في مكان العمل من عدوان .

وكحد أدنى يجب على صاحب العمل القيام بعملية فحص شاملة ، وعليه أن يحصل على طلب توظيف تفصيلي ، وأن يلح على التعرف على التاريخ الوظيفي للمتقدم والخلفيات التعليمية ، والأشخاص المرجعيين الذين يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن الشخص المرشح . كما تتضمن ذلك المقابلة الشخصية ، والاختبارات الفردية ، ومراجعة والتأكد من سلامة المعلومات التي يتم الحصول عليها من الشخص . ويمكن أن تشمل عينة أسئلة المقابلة الشخصية على سبيل المثال : ماذا يحبطك ومن كان أسوأ مشرف قابلته في حياتك ولماذا؟

كما أن الظروف الخاصة بخلفيات المتقدم للوظيفة قد تقدم إشارة حمراء للحاجة لفحص أكثر عمقاً . وهذا الفحص قد يساعد على استبعاد الموظفين المتوقع منهم أعمال عنف ، ويقدم سجلاً يمكن عمل كل شئ فيه لعدم تعيين الأشخاص الذين يتسمون بالعنف . وتشمل الإشارات الحمراء :

- وجود فترة لا تفسير لها يظل فيها المتقدم بدون عمل .
- معلومات ناقصة وزائفة عن المتقدم .

- شخص مرجعي زائف أو سلبي أو غير مرغوب فيه .
- سلوك عنيف ومتمرد سابق في العمل .
- تاريخ إجرامي يشمل الترويع أو العنف .
- إنهاء مسبق للسبب بتفسير مشكوك فيه (أو بلا تفسير) .
- تاريخ من الاكتئاب أو المشاكل النفسية الجسيمة .
- تاريخ من سوء استخدام الكحول و العقاقير .
- إشارات قوية لعدم الاستقرار في عمل الفرد أو الحياة الشخصية ، كما يتضح مثلاً بالمتغيرات المتكررة في الوظيفة أو التنقلات الجغرافية .
- رخص أو إجازات مهنية مفقودة .

التدريب لمواجهة العنف في مكان العمل Workplace Violence Training : هناك شركات عديدة تقدم برامج تدريب على شرائط فيديو توضح ما هو العنف في مكان العمل ، وتحدد أسبابه وعلاماته ، وتقدم أفكاراً للمشرفين حول كيفية منعه ، وما الذي يجب فعله عند وقوعه . وينبغي على الشركات تدريب المشرفين على تقديم حلول تنهي أحداث العنف بالشكل المطلوب وتشمل :

- ***اللمحات العادية لشخص ما*** *Typical Profiles* : إن اللمحات العادية هي للذكر بين سن الخامسة والعشرين والأربعين وليست لديه القدرة على التعامل في العمل تحت ضغط ، والتصرف في العديد من المواقف في نفس الوقت ، ويقدم الشكاوى باستمرار . وبالطبع فإن العديد ممن لا يستخدمون العنف من الممكن أن تنطبق عليهم نفس السمات تماماً . ومع ذلك يمكن أن نقول إن الأفراد الذين ليست لديهم القدرة على التعامل تحت ضغط يميلون إلى إظهار سلوكيات أخرى ، مثل القيام بتهديدات شفوية وثوران جسدي ، وعدم احترام للمشرف وإخفاء للحقد .
- ***التهديدات الشفوية(اللفظية)*** *Verbal Threats* : غالباً ما يتحدث الأفراد عما قد يمكنهم فعله . فقد يقول أحد الموظفين : «ذلك الخزان البروباني (هيدروكربوني غازي) في الخلف سوف يسقط بسهولة» .
- ***الأفعال البدنية*** *Physical Actions* : قد يحاول الموظفون المضطربون نفسياً تخويف غيرهم ، والدخول لأماكن لاينتمون إليها ، أو يشهرون السلاح في أماكن العمل لاختبار ردود الأفعال .
- ***الإحباط*** *Frustration* : معظم الحالات تتضمن فرداً لديه شعور بالإحباط تجاه برنامج المزايا والمنافع أو تجاه عمليات الترقية مثلاً .
- ***الهاجس*** *Obsession* : قد يحمل أحد الموظفين حقداً أو ضغينة ضد زميل له أو ضد المشرف وبعض الحالات تنشأ من الاهتمام الرومانسي .

• ***العدالة التنظيمية Organizational Justice***: إن وضع إجراءات وقائية لتضمن أن المديرين يعاملون الموظفين بطريقة عادلة من الممكن أن يخفض الميل إلى السلوك العدواني في العمل . وكما لاحظ ثلاثة من الباحثين " أنه من خلال ظهور بعض الدلائل العملية يبدو أنه حتى الانتقام يمكن أن يتولد عن بعض الأمور غير العادلة ، مثل سياسات المنظمة ، وهي عادة ما تظهر كرد فعل لعدم العدالة المدركة .

ولقد قام الباحثون بسؤال الأفراد المبحوثين الأسئلة التالية : «عد بذهنك إلى وقت قام فيه شخص ما بظلمك كونك موظفاً في المنظمة . من فضلك اكتب تقريراً عن ذلك بالتفصيل» . ثم يتم توجيه سؤال آخر لهؤلاء الأفراد عن ردود أفعالهم تجاه هذا الظلم .

وسنعرض لما توصل إليه الباحثون في هذا الخصوص . أولاً : إن الموظفين يكونون أكثر ميلاً للانتقام من أولئك الأقل منهم قدرة على الإيذاء . **ثانياً** : الضحايا ذوو المكانة أو المنزلة العالية كانوا أقل احتمالاً من أن يحاولوا الانتقام من الموظفين ذوي المكانة المنخفضة ، و ربما يكون ذلك بسبب الأعراف الاجتماعية أن الأفراد الذين يشغلون مراكز قوية لا ينبغي أن يقوموا بأعمال انتقامية . **ثالثاً** : كان من الواضح أن اللوم كان متعلقاً بالانتقام : فالموظف الذي يلوم آخر بسبب بعض الأعمال غير العادلة أو يوجه له إهانة شخصية يكون هذا الشخص أكثر احتمالاً في البحث عن الانتقام ، وأقل احتمالاً أن يسعى للمصالحة . لذا فإن المغزى هو أن تخفيض الأعمال غير العادلة ربما يقلل الفرص التي يبحث عنها العاملون عن الانتقام .

الاهتمام القوي بالإبقاء على أو فصل الموظفين Enhanced Attention to Employee Retention/ Dismissal : يحتاج أصحاب الأعمال أيضاً إلى إجراءات فعالة لتحديد الموظفين المحتمل الاستغناء عنهم وفصلهم . والظروف التي يجب وضعها تحت الدراسة ، ويجب الحذر عندها ، وتتضمن ما يلي :

- أعمال عنف داخل أو خارج العمل .
- سلوك شاذ يوضح فقدان الوعي والإدراك .
- ميول دفاعية أو هاجسية أو جنونية تماماً .
- سلوك تحدٍ أو مناهض للمجتمع .
- سلوك عدواني جنسياً .
- ميول نحو العزلة أو الوحدة .
- سلوك تابع لعدوانية العنف .
- الميل للمبالغة في رد الفعل للنقد .
- الاهتمام المفرط بالحرب والمدافع والعنف وعدد القتلى والكوارث وهكذا .
- مهمة خرق الأمن بالقوة .

- امتلاك الأسلحة أو المدافع أو الآلات الحادة و ماشابه في مكان العمل .
- خرق الحقوق الخصوصية للآخرين مثل تفتيش المكاتب أو التلصص .
- الشكوى المتكررة وزيادة عدد المشاكل غير المنطقية والمتكررة .
- الموقف الجزائي أو الاتجاه إليه .

طرد الموظفين الذين يستخدمون العنف Dismissing Violent Employees : ينبغي على المدير أن يتوخى الحذر عندما يتم فصل أو تأديب موظفين يتوقع منهم أعمال عنف . ولنأخذ في الاعتبار حالة الموظف التنفيذي المشتبه به في تخريب نظام الحاسب الآلي لصاحب العمل السابق الذي كان يعمل لديه ، والذي تسبب في خسارة قدرها 20 مليون دولار . ولنسأل : ما الذي جعل هذا الرجل الذي كان يجني 186000 دولار في العام أن يقوم بذلك؟ لننظر إلى بعض الملاحظات التي قام الرجل بتقديمها لرئيس الشركة :

«لقد كنت مخلصاً للشركة في أوقات اليسر والعسر لمدة تزيد على ثلاثين عاماً . إن التصرف الأكثر إحباطاً هو الطريقة التي تفكرون أن تنهوا بها عملية توظيفنا . كنت أتوقع أن ينزل إلينا أحد أفراد الإدارة العليا من برجه العاجي ويواجهنا مباشرة بإعلان عن فصلنا ، بدلاً من إرسال مشرف المطبخ مع حراس لمرافقتنا للخروج من المبنى مثل المجرمين . لن ننتظر أن يعاقبكم الله - إنما سنقوم باتخاذ إجراءات بمعرفتنا» .

عند طرد الموظفين الذين يحتمل صدور أعمال عنف منهم :

- حلل وتوقع ، طبقاً لتاريخ الشخص ، ما نوع السلوك العدواني المتوقع .
- يجب أن يكون هناك حارس أمن بالقرب من الموقع عند القيام بعملية الفصل .
- قم بإبعاد الموبيليا أو الأشياء التي يمكن أن يقذفها الشخص .
- لا ترتدي ملابس فضفاضة يمكن لهذا الشخص أن يقوم بجذبها .
- لا تجعل الأمر يبدو وكأنك تتهم الشخص ، بدلاً من ذلك ، قل إنه طبقاً لسياسات الشركة ، فإنه مطلوب منك أن تتخذ إجراء .
- حافظ على كرامة الشخص ، وحاول أن تؤكد على أي شيء جيد حول هذا الشخص .
- قدم استشارة وظيفية للموظف المفصول لمساعدته في تجاوز هذه الصدمة .
- خذ في اعتبارك إصدار أوامر مقيدة لمن أظهروا ميولاً عدوانية في مكان العمل . وينبغي على مديري الموارد البشرية أن يعوا ما يمكن أن تفعله الأوامر المقيدة وكيفية إصدارها .

التعامل مع الموظفين الغاضبين Dealing With Angry Employees : ماذا تفعل عندما يواجهك موظف غاضب ومندفع؟ إليك بعض المقترحات التي تمكنك من التعامل معه بنجاح :

- كن على اتصال معه بالأعين .
- توقف عما تفعله واعطه كل اهتمامك .
- تكلم بصوت هادئ ووفر بيئة هادئة مسترخية .
- كن صريحاً وأميناً .
- دع الشخص يتحدث .
- اسأل عن أمثلة معينة عما يجعل الشخص قلقاً .
- كن حذراً عند تحديد المشكلة .
- اطرح أسئلة غير محددة النهايات واستكشف كل جوانب القضية .
- استمع : وكما يقول أحد الخبراء . «يريد الغاضبون ببساطة أن يتم الإنصات إليهم .فهم يحتاجون لآذان صاغية من شخص يثقون فيه» .

القيود القانونية على العنف في مكان العمل Legal Constraints On Reducing Workplace Violence :

بقدر حساسية غربلة الموظفين المتوقع منهم أعمال عنف ، فإن القيام بذلك ينطوي على مخاطر التعرض للدعاوى القضائية من قبل أولئك المواطنين . ولمعظم الولايات في أمريكا سياسات تشجع على توظيف وإعادة تأهيل المذنبين ، وبعض الولايات تضع حداً لاستخدام السجلات الإجرامية في قرارات استئجار الموظفين . فعلى سبيل المثال ، فيما عدا أحوال معينة ، فإن المادة (23-1) من قانون التقويم في نيويورك تحرم التمييز ضد المتقدمين للوظائف على أساس أفكارهم الإجرامية السابقة . وبطريقة مشابهة فسرت المحاكم الفقرة (Vii)من قانون الحقوق المدنية لعام 1964 على أنها تقييد لأصحاب الأعمال في اتخاذ قرارات توظيف قائمة على أساس سجلات التوقيف ، نظراً لأن ذلك ربما يحدث تمييزاً غير عادل ضد الأقليات .

وبعيداً عن القانون الفيدرالي ، تحرِّم معظم الولايات التمييز القائم على سجلات التوقيف تحت أي ظرف ، وعلى أساس الأحكام و الإدانات السابقة إذا لم تكن هنالك علاقة مباشرة بين الإدانة السابقة والوظيفة ، أو إن توظيف الفرد ينم عن خطورة غير معقولة للأفراد والممتلكات . إن تطوير ملف اختيار الموظفين الذين يتسمون بالعنف قد ينهي وصف التلف أو الضعف ، ومن ثم ينهي قانون الأمريكيين ذوي الاحتياجات الخاصة .

الأمن والسلامة الوظيفية : OCCUPATIONAL SECURITY AND SAFETY

قام معظم أصحاب الأعمال بوضع أنظمة جديدة للأمن منذ سنة 2001 ، ويوضح شكل(16-9) الخطوات التي اتخذها أصحاب الأعمال الذين تم سؤالهم من أجل الأمن والسلامة بعد هجمات مركز التجارة العالمي . على سبيل المثال ، فإن نحو 46% من أصحاب الأعمال الذين تم سؤالهم أعدت قفازات

وأقنعة ووسائل حماية شخصية أخرى لموظفين بعينهم (مثل العاملين في حجرة البريد) . بينما 43% منهم يفرض إجراءات جديدة شديدة لدخول مباني الشركة . نسبة أصحاب الأعمال الذين بنوا مثل تلك المتطلبات أو الذين يرغبون في تعيين أفراد أمن بنسبة 15% بين ديسمبر 2001 إلى يوليو 2002 . وقد أظهر أحد الاستقصاءات أن نحو 85% من المؤسسات المبحوثة لديها الآن خطة رسمية للطواريء في حالة وقوع كوارث . بالإضافة إلى أن العديد من الشركات وضعت إجراءات خاصة للتعامل مع الطرود المشكوك فيها ، بالإضافة إلى وجود خطة إخلاء طوارئ باستمرار .

متطلبات سابقة لخطة الأمن : Basic Prerequisites for a Security Plan

وكما لخصت الخطة الأمنية لإحدى المنظمات ، فإن أمن مكان العمل يشمل أكثر من مجرد الاحتفاظ بسجلات حضور وانصراف في المنشأة ، ووضع أنظمة إنذار ، أو تعيين حراس أمن بعد انتهاء ساعات العمل . إن المنظمات الآمنة حقاً هي التي تعي وتدرك ضرورة وجود خطة للأمن ، وأن تنفذ سياسات وبرامج من شأنها أن تتضمن حماية للعاملين لديها من مخاطر وتهديدات معينة . وكلاسيكياً ، فإن برنامجاً مكثفاً للأمن في المنظمة ينبغي أن يبدأ بما يلي :

1 - **فلسفة سياسة الشركة ضد الجريمة** : وعلى وجه الخصوص - كن على يقين من أن العاملين يفهمون أن الجريمة غير مقبولة ، وأن صاحب العمل يبني سياسة عدم التسامح عامة مع أي عامل يقوم بارتكاب أي جريمة .

2 - **فحوصات كاملة مع طالبي الوظيفة** : القيام بفحص شامل لخلفية طالب الوظيفة كجزء من عملية الاختيار لكل وظيفة .

3 - **تدريب ونشر الوعي الأمني** : وضح أثناء التدريب وبرامج التهيئة بالمنشأة ، أن صاحب العمل يتخذ إجراءات صارمة ضد أي جريمة ترتكب في مكان العمل .

4 - **إدارة الأزمات** : ضع واشرح الإجراءات التي يجب على الموظفين اتباعها في حالة وجود تهديدات إرهابية أو وجود قنابل أو حرائق أو أي طوارئ أخرى .

وضع برنامج أساسي للأمن: Setting Up a Basic Security Program

بشكل مبسط ، فإن وضع برنامج أساسي للأمن يتطلب أربع خطوات : تحليل المستوى الحالي للخطر ، ثم وضع أنظمة ميكانيكية ، وطبيعية ، وتنظيمية للأمن .

تبدأ برامج الأمن تقليدياً بتحليل المستوى الحالي من الخطر . وينبغي على صاحب العمل ، ويفضل بمعونة خبراء في الأمن ، أن يقيِّم مدى تعرض المنشأة لأي أخطار . ومن المنطقي البدء بالأمور الواضحة .

وعلى سبيل المثال ، ماذا يوجد في الجوار؟ هل المكان (المبني الذي توجد به منشأتك) يضم شركات أخرى أو أفراداً (مثل وكالات قانونية فيدرالية) التي ربما تجذب أنشطة غير آمنة إلى أبواب منشأتك؟ هل منشأتك قريبة من طرق رئيسة أو سكك حديدية (حيث على سبيل المثال ، تنبعث عوادم سامة من القطارات مما قد يسبب مشكلة)؟

خطوات ومبادرات تمهيدية	النسبة المئوية من أصحاب الأعمال
عدد المنظمات المبحوثة :	
السلامة والصحة المهنية	146
وسائل الحماية الشخصية	%46
إجراءات صارمة جديدة أو زيادتها لدخول مبنى الشركة	43
حظر الدخول إلى بعض المناطق	19
مداخل/ مناطق مغلقة	17
أفراد أمن جدد/ إضافيون	12
زيادة ساعات العمل لأفراد الأمن	10
أجهزة أمنية جديدة (كشافات معدنية ، . . .)	10
إجراءات جديدة أو أكثر لغربلة أو فحص المتقدمين للوظائف	7
حواجز طبيعية لمنع الدخول إلى الشركة	5
خطة الطوارئ والتعافي من الكوارث :	
إعادة النظر في خطة (خطط) الطوارئ والتعافي من الكوارث	46
تعديل خطة (خطط) الطوارئ والتعافي من الكوارث	32
تدريبات جديدة معدلة على طرق الإخلاء	23
تكوين لجنة أو قوة بمهمة معينة للتعامل مع تخطيط الطواريء أو مواجهة الكوارث	15
تطوير خطط الطواريء والتعافي من الكوارث	14
تطوير/ تعديل إجراءات إعداد نسخ احتياطية من البيانات	14
تطوير/ تعديل إجراءات تتبع أماكن وجود العاملين	10

شكل (9-16) خطوات ومبادرات للأمن والسلامة وخطة طوارئ تالية

وكجزء من عملية تقييم التهديدات الحالية التي تتعرض لها المنشأة ، يجب على صاحب العمل أيضاً مراجعة على الأقل هذه الأمور الستة :

1 - الدخول إلى منطقة الاستقبال Access to the reception area : يشمل ذلك عدد نقاط (منافذ) الدخول إلى المنشأة ، ومدى الحاجة إلى «زر» يتم الضغط عليه من قبل موظفي منطقة الاستقبال في حالة الشعور بالفزع من شيء معين للاتصال بأفراد الطوارئ .

2 - الأمن الداخلي Interior security : ويشمل الحاجة المحتملة إلى مفاتيح على هيئة كروت ، و غرف راحة آمنة ، وتعريف أفضل بالمخارج في المبنى .

3 - الاتصال والتعاون مع السلطات المحلية Authorities' involvement : وبشكل محدد إجراءات طوارئ معينة يتم تطورها مع السلطات المحلية المعنية بتنفيذ القوانين .

4 - التعامل مع البريد Mail handling : يشمل الكيفية التي يفرز ويفتح بها البريد ، ومن أين يدخل البريد المبنى .

5 - الإخلاء Evacuation : ويشمل مراجعة شاملة لإجراءات الإخلاء و التدريب عليه .

6 - إعداد نسخ احتياطية من البرامج Backup : التي تسمح للشركة بالحصول على المعلومات الموجودة على الحاسب ، وحفظها في أماكن بديلة يتم استخدامها في حالة وجود كارثة .

وبعد عملية تقييم المستوى الحالي للخطر ، فإن صاحب العمل يوجه انتباهه إلى تقييم وتحسين ثلاثة مصادر رئيسة لأمن المنشأة : أمن طبيعي ، وأمن ميكانيكي ، وأمن تنظيمي .

أمن طبيعي Natural Security : يعني ذلك امتلاك ميزة تنشأ عن السمات المعمارية أو الطبيعية للمنشأة لتخفيض المشكلات الأمنية إلى حدها الأدنى . على سبيل المثال ، هل توجد نقاط غير مضاءة في مكان وقوف السيارات؟ هل يعني وجود مداخل كثيرة صعبة التحكم والرقابة على عمليات الدخول إلى المنشأة؟

أمن ميكانيكي Mechanical Security : يعني استخدام أنظمة أمنية مثل الأقفال ، وإنذارات الاقتحام ، وأنظمة المراقبة والإشراف على عمليات الدخول لتخفيض الحاجة إلى المراقبة البشرية المستمرة . التكنولوجيا المتقدمة تجعل من اليسير على صاحب العمل وضع وتأسيس ترتيبات أمنية جديدة . وهنا فإن العديد من حجرات البريد تستخدم ماسحاً ضوئياً خاصاً لفحص السلامة والتأكد من عدم خطورة البريد القادم . بينما تستخدم ماسحات أخرى لعمليات دخول الأفراد تقوم بقراءة بصمة الموظفين أو قراءة شبكية العين أو بصمة الصوت . ومع ذلك ، فإن النقاد يقولون إن ذلك ربما يقوض خصوصية الموظفين . وعلى سبيل المثال ، عن طريق تحديد مكان الموظف في أي وقت كان .

أمن تنظيمي Organizational Security : وفي النهاية ، فإن الأمن التنظيمي يعني استخدام إدارة جيدة لتحسين إجراءات الأمن . على سبيل المثال ، يعني ذلك تدريب وتحفيز أفراد الأمن والمرافقين في مدخل الشركة ، وضمان أن أفراد الأمن لديهم أوامر مكتوبة تحدد واجباتهم ، وخصوصاً في مواقف مثل حدوث الحرائق ، و حدوث احتجاز أفراد داخل المصعد ، و انسكاب مواد كيميائية خطيرة ، ووجود حالات

طواريء طبية ، ووجود أي عدوان خارجي ، ووجود أي اختطاف ، و أخذ رهائن في المكان ، وهجوم إرهابي ، وهجوم بالقنابل ، ووجود عبوات مشكوك فيها ، و أي إزعاج مدني ، وعنف في مكان العمل . إن الأسئلة الأخرى التي يمكن طرحها تشمل : هل تفحص جيداً خلفيات المعينين الجدد؟ هل تقوم بنفس الاستعلام عن خلفية المقاولين الذين يقومون بتوريد أفراد أمن أو أفراد آخرين للعمل بمنشأتك؟ هل تقوم بعملية تهيئة أمنية للموظفين الجدد بالمنشأة؟

خطط الإخلاء: Evacuation Plans

إن إمكانية حدوث حالات طوارئ تتولد عن الحرائق ، والتفجيرات ، و تسرب الكيماويات ، توقف مصادر القوى ، والطقس السيئ يعني أن أصحاب الأعمال في حاجة إلى وضع خطط لإخلاء منشآتهم وقت حدوث هذه الطوارئ . ومثل هذه الخطط يجب أن تحتوي على عناصر عديدة ، منها الاكتشاف المبكر للمشكلة ، وطرق الإبلاغ عن الطوارئ خارجياً ، وخطط الإبلاغ عن بدء عملية الإخلاء ، وتوفير المعلومات للأفراد الذين يرغب صاحب العمل في إخلائهم . فإن استخدام جرس إنذار لا يعد أمراً كافياً ، وتقليدياً .

في البداية ، يجب أن يكون هناك جرس إنذار ، ثم يلي ذلك إعلان يوفر معلومات عن حالة الطوارئ ، ثم يتم إعلام العاملين بما يجب القيام به من عمل . والبعض يستخدم رسالة نصية في هذا الخصوص .

أمن الشركة وخصوصية الموظفين: Company Security and Employee Privacy

لقد صاحب البرامج الأمنية مثل تلك التي تم عرضها ، ازدياد عمليات مراقبة اتصالات العاملين والأنشطة التي تتم في مكان العمل ، مما شجع العديد على التساؤل حول ما إذا كان قد تم انتهاك خصوصية الموظفين؟

كما تم ملاحظته سابقاً في هذا الكتاب ، فإن صاحب العمل ينبغي عليه أن يضع مسألة خصوصية العاملين في اعتباره عند استخدام عمليات المراقبة للسيطرة على أو التحقيق في انتهاكات محتملة لأمن الموظفين . على سبيل المثال ، فإن قانون الاتصالات الإلكترونية الفيدرالية يمنع أي شخص من التجسس على محادثة شفهية أو سلكية أو اتصال إلكتروني . وعموماً ، فإن ذلك القانون يسمح بقبول الموظفين لمراقبة الاتصال المتعلقة بالعمل . وعلى العموم ، فإن أصحاب الأعمال يجب أن يحصلوا على موافقة صريحة من العاملين على هذه المراقبة . على سبيل المثال ، فإنه عندما يوقع الموظفون باستلام نماذج سياسات الشركة أثناء عملية التهيئة بالشركة (يمكن لصاحب الشركة أن يستخدم المراقبة إذا كان ذلك الأمر واضحاً في سياساتها . إن الموظفين يعلمون أن المراقبة ربما تحدث) .

ومع ذلك ، إن الحصول على الموافقة الصريحة لا يعطي لصاحب العمل "كارتاً أبيض" أو كل الحق لمراقبة اتصالات العاملين . فقد حكمت محاكم عديدة في الولايات المتحدة ، بأن هذه المراقبة للمحادثات التليفونية يعد بمثابة (على الرغم من أنها تليفونات الشركة) انتهاكاً لخصوصية العاملين ، طالما تبين أن هذه المكالمة شخصية .

ويمكن لصاحب العمل أن يأخذ خطوات عديدة لكي يسهل عليه فحص العاملين بسبب انتهاكات أمنية محتملة ، وتشمل هذه الخطوات ما يلي :

1 - قم بتوزيع السياسات التي (أ) تنص على أن الشركة تحتفظ بحق تفتيش العاملين والبحث في المتعلقات الشخصية لهم ، وكذلك وسائلهم الإلكترونية وملفاتهم (ب) قم بالتأكيد على أن الشركة تقدم وسائل مثل الأقفال والمكاتب والتي تبقى ملكية للشركة ، وهي عرضة للتفتيش والمراقبة .

2 - قم بتدريب المحققين أو المفتشين على التركيز على الحقائق وتفادي توجيه الاتهامات .

3 - تأكد أن محققيك يعرفون أن الموظفين يمكنهم أن يطلبوا أن يكون هناك مندوب أو ممثل عنه أثناء المقابلات .

4 - تأكد أن كل التحقيقات والتفتيشات عادلة وليست مجحفة .

الخلاصة: SUMMARY

في ضوء دراستنا لهذا الفصل ، نستخلص النقاط التالية :

1 - إن مجال منع الحوادث والأمن ذو أهمية خاصة للمديرين على الأقل ، بسبب العدد المتقلب للوفيات والحوادث الواقعة أثناء العمل . وهناك أيضاً أسباب قانونية واقتصادية لبرامج الأمان .

2 - إن هدف الأوشا OSHA هو ضمان مكان عمل آمن وصحي لكل شخص عامل ، كما أن قياسات OSHA كاملة تماماً وتفصيلية ، وتدفع من خلال نظام لفحص مكان العمل .

3 - يلعب المشرفون دوراً رئيساً في مراقبة العمال من أجل الأمان ، وفي المقابل يتحمل العمال مسئولية العمل بأمان . كما أن الالتزام بالأمان من جانب الإدارة العليا هو مظهر مهم من مظاهر أي برنامج للأمان .

4 - هناك ثلاثة أسباب رئيسة للحوادث : عوامل الصدفة ، والظروف غير الآمنة ، والتصرفات غير الآمنة ، من جانب الموظفين . إضافة لذلك ، هناك ثلاثة عوامل أخرى مرتبطة بالعمل (الوظيفة نفسها ، وجدول العمل ، والجو النفسي) تساهم في الحوادث أيضاً .

5 - يشك معظم الخبراء في وجود أفراد عرضة للحوادث ، حيث تقع لهم حوادث بغض النظر عن الوظيفة . وبدلاً من ذلك ، هناك إجماع في الرأي بأن الشخص المعرض للحوادث في وظيفة ما قد لايكون كذلك في وظيفة أخرى .

6 - هناك مداخل ونظم عديدة لمنع الحوادث . منها تخفيض الظروف غير الآمنة . والمدخل الآخر هو تخفيض الأعمال غير الآمنة على سبيل المثال ، من خلال التأكيد مع الأمان والاختيار والإحلال ، والتدريب ، والدعم الإيجابي .

7 - إن إدمان الكحوليات ، و المخدرات ، والتوتر ، والمرض النفسي هي أربع مشكلات صحية مهمة ومتنامية بين أوساط الموظفين . فإدمان الكحول يعتبر الانضباط مشكلة خطيرة على وجه الخصوص ، ويمكنها تخفيض معدل الفعالية المنظمة بشكل عنيف . ويعتبر الانضباط ، والفصل من العمل ، والنصح والمشورة الداخلية ، والإحالة لوكالة خارجية من التقنيات التي تُستخدم للتعامل مع هذه المشكلات .

8 - إن التوتر والاحتراق النفسي من المشكلات الصحية المحتملة في العمل . وفي هذا الفصل ، تمت مناقشة مشكلات أخرى مثل الإسبيستوس ، وعروض الفيديو ، والمشاكل الصحية ، والإيدز ، والتدخين في مكان العمل .

9 - إن العنف ضد الموظفين يعد مشكلة ضخمة في العمل . وتتضمن الخطوات التي يمكن اتخاذها للحد من العنف داخل مكان العمل ترتيبات أمن مطورة ، والغربلة أو الانتقاء الجيد للموظف ، والتدريب على الحد من العنف .

10 - إن معظم مخاطر أماكن العمل ليست واضحة مثل المعدات غير المراقبة أو الأرض الزلقة . والعديد منها يعتبر مخاطر غير مرئية . إن التعرض للمخاطر في مكان العمل يمكن أن يشمل المواد الكيماوية والمواد الخطيرة الأخرى ، والضوضاء العالية والاهتزازات ، الارتفاع الكبير في درجات الحرارة ، والمخاطر الطبيعية ، والمخاطر المتعلقة بالسلامة المهنية مثل الأراضي الزلقة . إن إدارة التعرض للأخطار والتي تندرج تحت "الصحة الصناعية" وتشمل عملية تحديدها وتقييمها والرقابة عليها .

11 - مع سفر العديد من الموظفين من و إلى مناطق دولية ، فإن مراقبة والسيطرة على الأمراض المعدية مثل الإيبولا والسارس أصبح موضوعاً مهماً للسلامة والصحة المهنية . وتشمل الخطوات في ذلك المجال مايلي : مراقبة أدق لتحذيرات السفر ، والقيام بعمليات فحص طبي يومي ، وعدم السماح بدخول المنشأة لمدة عشرة أيام للموظفين أو الزائرين من المناطق المصابة بالعدوى ، التنبيه على الموظفين بالبقاء في منازلهم في حالة وجود حمى أو أعراض تصيب الجهاز التنفسي .

12 - وتقليدياً ، يجب أن يتضمن أي برنامج أمني شامل للمنشأة ما يلي : سياسة وفلسفة الشركة ، وفحص المتقدمين للوظائف ، والتدريب على الوعي الأمني ، وإدارة الأزمات . إن تشكيل برنامج أمني أساسي يشمل أربع خطوات : تحليل مستوى الخطر الحالي ، وضع أنظمة أمنية تنظيمية ، وطبيعية ، وميكانيكية . وتعتبر خطط الإخلاء عملية مهمة . ويجب أن تتضمن الاكتشاف المبكر للمشكلة ، وطرق الإبلاغ عن المشكلة خارجياً وخطط الإبلاغ عن بدء عملية الإخلاء .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1 -ناقش كيف تحد من حدوث الأعمال غير الآمنة من جانب موظفيك؟

2 - ناقش الحقائق الأساسية الخاصة بـ OSHA من حيث : غرضها و معاييرها ، وعمليات الفحص أو التفتيش التي تقوم بها وحقوقها و مسئولياتها؟

3 - اشرح دور المشرف أو المراقب في تحقيق الأمن .

4 - اشرح أسباب الأعمال غير الآمنة .

5 - صف خمسة أساليب وتقنيات على الأقل لتخفيض الحوادث؟

6 - حلل المسائل القانونية والخاصة بالأمان فيما يخص مرضى الإيدز .

7 - اشرح كيفية إمكانية خفض معدل التوتر في العمل .

8 - صف الخطوات التي يمكن اتخاذها من قبل أصحاب الأعمال لتخفيض العنف في مكان العمل .

أنشطة فردية وجماعية: INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES

1 - بالعمل فردياً أو جماعياً ، قم بالإجابة على السؤال : «هل هناك مثال للشخص القابل للتعرض للحوادث»؟ دعم إجابتك باستخدام أمثلة عن أشخاص حقيقيين تعرفهم .

2 - بالعمل فردياً أو جماعياً ، ضع قائمة بالعناصر الموجودة في العمل أو في المدرسة التي تحدث ضغطاً عليك سببه الاختلال الوظيفي والعناصر الموجودة في العمل أو في المدرسة التي تشكل ضغطاً عليك . ما الطرق التي سوف تستخدمها للتعامل مع ذلك الضغط؟

3 - قدمت طبعة حديثة من مجلة «الأخطار المهنية» بعض المعلومات عما يحدث عندما تحيل منظمة الأوشا الشكاوى الجنائية الخاصة بمخالفات إدارية لمعايير الأوشا إلى وزارة العدل في الفترة ما بين عامي 1982 و2002 ، ولقد أحالت الأوشا 119 قضية لها خطورتها تتضمن مخالفات إدارية إلى وزارة العدل . رفضت وزارة العدل الاستمرار في إجراءات التقاضي في 75%من القضايا ، والبعض الآخر تم إسقاطه لأسباب أخرى . فقد قامت وزارة العدل بتسوية 61% بدون حكم سجن ، وحكمت فقط بالسجن على واحد من المتهمين في عدد 9 قضايا . «إن وزارة العدل قد اتهمت إحدى المنظمات لصالح أفراد أسرة أحد العاملين الذي تم قتله أثناء تأدية عمله . وأحد التفسيرات المحتملة لهذا المعدل المنخفض من الإدانة هو أن الجريمة في حالات مثل تلك تكون جنحة وليست جناية . وتحاول وزارة العدل أن تركز انتباهها على الجنايات . بعد الاطلاع على هذه المعلومات ، ما هي المضامين التي يمكن أن تحتوي بالنسبة للكيفية التي ينبغي لأصحاب الأعمال ومديريهم أن يديروا بها برامج السلامة ، ولماذا يحدث هذا الموقف؟

4 - انهار حديثاً أحد الأوناش الذي يبلغ طوله 315 قدماً ووزنه 2 مليون رطل على أحد مواقع التشييد في شرق توليد وفي أوهايو ، وترتب على ذلك قتل أربعة حدادين . هل تعتقد أن كارثة مثل هذه يمكن تفاديها؟ إذا كانت الإجابة نعم ، ما الخطوات التي تقترح أن يقوم بها المقاول العام لتجنب وقوع مثل هذه الكارثة؟

تدريب تجريبي: EXPERIENTIAL EXERCISE

ما مدى الأمانة في الجامعة التي تدرس بها؟: How Safe Is My University?

الغرض : إن غرض هذا التدريب إعطاؤك مثالاً عملياً على الظروف غير الآمنة وكيفية تحديدها .

الفهم المطلوب : يجب أن تكون على دراية بالموضوعات التي تم تغطيتها في هذا الفصل ، خاصة تلك التي تناولت الظروف غير الآمنة والتي يوضحها الشكلان (16-6 و16-7) .

كيف نبدأ التدريب : نقسم الفصل إلى مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب .

افترض أن كل مجموعة هي لجنة أمان عيَّنها المهندس المسئول عن الأمان في الكلية أو الجامعة ، قم بكتابة تقرير عن الظروف غير الآمنة المحتملة داخل مبنى وحول الكلية .

وستقضي كل مجموعة نحو 45 دقيقة في داخل وحول المبنى الذي أنت فيه الآن بهدف تحديد وسرد الأحوال غير الآمنة المحتملة .

استخدم قوائم الفحص الموجودة بالشكلين (16-6 و16-7) .

ارجع إلى الفصل في غضون 45 دقيقة ، وينبغي أن يقوم متحدث عن كل مجموعة بسرد قائمة بالظروف الخارجية وغير الآمنة التي ترى أنه قد تم تحديدها . كم بلغ عددها؟ هل ترى أنها تنتهك معايير OSHA؟ وكيف تسير عملية الفحص؟

البرنامج الجديد للصحة والسلامة المهنية : The New Safety and Health Program

من الوهلة الأولى ، فإن شركة دوت كوم هي واحدة من الأماكن التي لا يمكن أن تتوقع أن بها أخطاراً على الصحة والسلامة المهنية ، حيث لا يوجد خطر في نقل الماكينات ، حيث لا توجد خطوط للضغط العالي ، ولا قطع أو رفع أشياء ثقيلة ، ولا توجد أوناش . ومع ذلك فإنه توجد مشاكل خاصة بالصحة والسلامة المهنية .

بالنسبة لمسببات الحوادث ، فإن شركة دوت كوم بها كابلات وأسلاك كثيرة ، وهي تصل الحاسبات ببعضها وبخادم الحاسبات ، وفي بعض الحالات تخرج أسلاك من بعض الحاسبات إلى طابعات منفصلة ، بالإضافة إلى وجود عشرة تليفونات في هذا المكتب بالذات ، وكلها متصلة بخطوط تليفون طولها عشرة أقدام من أسلاك التليفون التي تبدو ملتفة حول المكاتب كالثعابين . في الواقع يوجد عدد مدهش من الكابلات في هذا المكتب الذي يوجد به أقل من عشرة موظفين . وعندما قام إخصائيو التوصيل بتوصيل لوازم المكتب (مثل الكهرباء و خطوط الإنترنت السريعة وخطوط الهاتف والإنذارات ضد اللصوص) قالوا إنهم استخدموا مايزيد على خمسة أميال من الكابلات من نوع أو آخر . إن معظم هذه الأسلاك داخل الحوائط أو الأسقف والعديد يلتف حول المكاتب مثل الثعابين وتحت الأبواب ومن خلالها . ولقد حاول العديد من الموظفين أن يحدوا من الإزعاج أثناء محاولتهم تتبع الأسلاك ، ومع ذلك توجد العديد من الأسلاك غير محمية . وفي حالات أخرى ، فإنهم وعلى مسئوليتهم قاموا بإحضار حوافظ لإدخال هذه الأسلاك داخلها ، وحاولوا دفن هذه الحوافظ في تلك الأجزاء الفارغة التي تصدر منها الأصوات المزعجة مثل عتبات الأبواب .

قائمة الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية

جدول الأمن والسلامة العامة:	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء
1- هل جميع ملصقات الأمان واضحة ويراها جميع الموظفين بالشركة؟	☐	☐
2- هل لديك علم بضرورة تقديم تقرير عن أي حوادث خطيرة أو حالات قتل داخل المكان؟	☐	☐
3- هل تحتفظ الشركة بسجلات لحالات المرض و الإصابة وفقا لما تتطلبه معايير OSHA؟	☐	☐
4- هل أنت على علم بضرورة إرسال نسخة من سجلات المرض و الحوادث إلى إدارة OSHA في بداية شهر فبراير وحتى أول مارس؟	☐	☐
5- هل لديك علم بأن صاحب العمل الذي لديه أقل من عشرة عمال يعفى من إمساك دفاتر ، إن لم يكن مسجلاً رسمياً لدى BLS ، أو وجهت له تعليمات بإمساك الدفاتر؟	☐	☐
6- هل اتخذت إجراء فعلياً نحو الحفاظ على صحة و سلامة العاملين ، من خلال وضع سياسة واضحة يعلمها جميع الموظفين؟	☐	☐
7- هل لديك لجنة أو جماعة للحفاظ على صحة و سلامة العاملين ، بحيث تسمح للأفراد بالمشاركة في أنشطة الأمان و الصحة الوظيفية؟	☐	☐
8- هل تلتزم لجنة الأمان بالنواحي القانونية عند تسجيلها للحوادث والإصابات؟	☐	☐
9- هل عقدت بعض البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية معارف الموظفين حول التعامل مع قضايا الأمن و الصحة الوظيفية؟	☐	☐
10- هل يحتاج الفرد لأنشطة الأمان و الصحة الوظيفية؟	☐	☐
11- هل يعلم جميع الموظفين ما يجب فعله خلال فترة الطوارئ؟	☐	☐
12- هل قمت بتعميم أرقام تليفونات الطوارئ؟	☐	☐
13- هل اتخذت إجراء ما بصدد التعامل مع شكاوى الموظفين بخصوص قضايا الأمن والصحة الوظيفية؟	☐	☐

جدول الأمن والسلامة داخل المكان:	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء
1- هل كل من يتعامل مع الكهرباء لديك على علم بمتطلبات الكود الكهربائي للدولة؟	☐	☐
2- هل تتوافق اعمالك الكهربائية مع متطلبات الكود الكهربائي للدولة؟	☐	☐
3- في حالة وجود تركيبات كهربائية في مناطق بها بخار أو زيادة نسبة الغبار الخطر فهل هذا يتفق مع متطلبات كود الكهربائي الوطني للأماكن الخطرة؟	☐	☐
4- هل جميع الوصلات الكهربائية قوية بحيث لاتتدلى على مسامير أو خطاطيف؟	☐	☐
5- هل جميع التوصيلات الكهربائية محكمة ومثبتة بإحكام بمصدر التيار؟	☐	☐
6- هل لايوجد دليل على امكانية حدوث تقاطع بين الكابلات الكهربائية؟	☐	☐
7- هل جميع الكابلات المطاطة بعيدة عن الشحم والزيت والمواد الكيمائية؟	☐	☐
8- هل تم تغطية الكابل المعدني جيدا؟	☐	☐
9- هل يوجد عزل مزدوج للادوات الكهربائية المحمولة والتوصيلات المدفونة بالارض؟	☐	☐
10- هل جميع التوصيلات الارضية نظيفة ومحكمة؟	☐	☐
11- هل تم شراء الدوائر الكهربائية والفيوزات من افضل الانواع؟	☐	☐
12- هل جميع الفيوزات خالية من استخدام البنس او الاجسام المعدنية المكشوفة؟	☐	☐
13- هل تبرز مفاتيح التشغيل اى موشرات عن ارتفاع درجة الحرارة؟	☐	☐

طور قائمة فحص خاصة

هذه عينة فقط على الأسئلة

	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء
14- هل يوضح كل مفتاح الهدف منه؟	☐	☐
15- هل وضعت مفاتيح التشغيل في لوحة نظيفة ومغلقة بإحكام	☐	☐
16- هل تستخدم مواتير نظيفة وبعيدة عن مصادر الشحم والزيوت؟	☐	☐
17- هل تجري صيانة دورية للمواتير ويوجد بها اجزاء للحماية اثناء التشغيل؟	☐	☐
18- هل مستوى قدرة المواتير ملائماً؟	☐	☐
19- هل تستخدم وسائل حماية اثناء استخدام وسائل الاضاءة؟	☐	☐
20- هل تحتفظ اللمبات الكهربائية بعيدة عن المواد القابلة للاشعال؟	☐	☐
21- هل تجري صيانة دورية لنظامك الكهربائي من قبل احد المتخصصين بالمؤسسة الكهربائية الوطنية؟	☐	☐

جدول المخارج والمداخل:

طور قائمة فحص خاصة

هذه عينة فقط على الاسئلة

	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء
1- هل جميع المخارج واضحة و لا يوجد ما يعوق الوصول إليها؟	☐	☐
2- هل جميع المخارج محددة بملصق واضح ومضاءة بطريقة سليمة؟	☐	☐
3- هل توجد مخارج كافية لضمان الهروب السريع في حالة الطوارئ؟	☐	☐
4- هل المناطق المقصور دخولها على أفراد معينين معلن عنها وهل تتم السيطرة عليها بواسطة هؤلاء المصرح لهم فقط؟	☐	☐
5- هل تتخذ احتياطات معينة لحماية الموظفين أثناء عمليات البناء والإصلاح؟	☐	☐

جدول الحماية من الحرائق:

	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء
1- هل طفايات الحريق متوافرة بأعداد كافية وبأنواع مناسبة؟	☐	☐
2- هل طفايات الحريق يتم التفتيش عليها عموماً شهرياً ويتم إثبات ذلك في كروت؟	☐	☐
3- هل يتم شحن الطفايات بانتظام وبطريقة سليمة ويدون ذلك في الكارت؟	☐	☐
4- هل طفايات الحريق معلقة في أماكن يسهل الوصول إليها؟	☐	☐
5- إذا كان لديك مواسير رأسية وصمامات هل يتم فحصها بانتظام؟	☐	☐
6- إذا كان لديك إنذار حرائق ، هل يتم اختباره ولو مرة سنوياً؟	☐	☐
7- هل يتم تدريب وتعليم الموظفين على استخدام الطفايات وعلى إجراءاتها؟	☐	☐
8- إذا كانت لديك صنابير إطفاء خارجية هل تم تجريبها خلال العام الماضي وهل تم وضعها على جدول الصيانة الدورية؟	☐	☐
9- هل أبواب طوارئ الحرائق في حالة جيدة؟ هل تم إزالة العوائق وحمايتها ضد وجود عوائق؟	☐	☐
10- هل الوصلات القابلة للانصهار في أماكنها	☐	☐
11- هل إدارة الإطفاء تعرف مكان مصنعك جيداً وتعرف الأخطار المحتملة لديك؟	☐	☐
12- رشاشات المياه الأتوماتيكية :	☐	☐
– هل يتم فحص صمامات التحكم في المياه و ضغط الماء أسبوعياً؟	☐	☐
– هل صمامات المياه مفتوحة أم مغلقة؟	☐	☐
– هل صيانة هذا النظام موكلة إلى شخص مسئول أم إلى مقاول يتعهد رشاشات المياه؟	☐	☐
– هل تتم حماية رؤوس رشاشات المياه بواسطة واق معدني على الأجزاء التي تتعرض للتلف؟	☐	☐
– هل يتم عمل الحد الأدنى من صيانة الإخلاء حول رؤوس رشاشات المياه؟	☐	☐

جدول الشئون الداخلية وبيئة العمل العامة:

	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء
1- هل التدخين مسموح به في أماكن آمنة فقط؟	☐	☐
2- هل علامات "ممنوع التدخين" معلنة بطريقة واضحة في مناطق يوجد بها مواد قابلة للاشتعال؟	☐	☐
3- هل علب القمامة المغطاة تستخدم للقمامة التي تحتوي على زيوت أو دهانات؟ هل يتم إفراغها يومياً على الأقل؟	☐	☐
4- هل يتم تنظيف أكشاك الرش والتانكات . . .إلخ وهل أنابيب العوادم الخاصة بها تنظف بانتظام؟	☐	☐
5- هل قطع مسح الأقدام والسلالم ووسائل الحماية للموظفين من الأراضي المبتلة تكون في حالة مبتلة؟	☐	☐
6- هل توجد أوعية جمع القمامة وهل يتم إفراغها بانتظام؟	☐	☐
7- هل أدوات المرحاض تطابق قواعد الصحة العامة؟	☐	☐
8- هل توجد وسائل التنظيف الملائمة؟	☐	☐
9- هل تضاء جميع مناطق شركتك بطريقة كافية؟	☐	☐
10- هل تتحمل الأرضية الأحمال الناشئة عن الأدوار التالية و المصاعد و مناطق التخزين؟	☐	☐
11- هل فتحات الأرضية مزودة بلوحات تعمل بأصابع القدم و أن جميع الفتحات الأرضية مغطاة بحيث لا يسقط بها أحد؟	☐	☐
12- هل السلالم بحالة جيدة ويوجد حولها درابزين على كل درجة بحيث تكون كل أربع أو أكثر من درجات السلم مرحلة من المراحل؟	☐	☐
13- هل السلالم الخشبية والمعدنية التي يمكن نقلها كافية للأغراض المعدة لها وفي حالة جيدة ومثبت بها درجات آمنة؟	☐	☐
14- إذا كانت لديك سلالم ثابتة هل هي كافية وهل هي في حالة جيدة ومجهزة بدرابزين جانبي أو أقفاص أو أي وسائل للتسلق الآمن في حالة الضرورة؟	☐	☐
15- هل أجزاء التحميل محفوظة في ظروف تسمح للخدمة أن تؤدى ، ومؤمنة بحيث تمنع التزحلق؟ هل لديك وسائل لمنع تحرك السيارات أو الناقلات عند التحميل؟	☐	☐

جدول الماكينات والمعدات:

	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء
1- هل كل الماكينات أو العمليات التي تعرض مشغليها إلى موظفين آخرين لأجزاء دوارة أو عمليات التخريب أو رقائق متطايرة أو رزاز يتم حراستها بما يكفي؟	☐	☐
	☐	☐
2- هل تتم حراسة أحزمة الطاقة الميكانيكية ونقاط التخريم جيداً؟	☐	☐
3- هل أعمدة إدارة الطاقة المعرضة للخطر المكشوفة التي يكون ارتفاعها أقل من 7 أقدام من الأرض يتم حراستها؟	☐	☐
4- هل الأدوات اليدوية والأدوات الأخرى يتم الكشف عليها بحيث تكون مطابقة باستمرار؟	☐	☐
5- هل ينخفض الهواء المضغوط المستخدم للتنظيف إلى أقل من 30 وحدة؟	☐	☐
6- هل المناشير التي تعمل بالكهرباء والمعدات الأخرى المماثلة لها يتم حراستها؟	☐	☐
7- هل تستند إدارة عجلة الطحن على بعد 8/1 بوصة أو أقل من العجلة؟	☐	☐
8- هل يوجد أي نظام لتفتيش الأدوات اليدوية الصغيرة للبحث عن أطراف محترقة أو أيدي مكسورة . . . إلخ؟	☐	☐
9- هل أسطوانات الغاز المضغوطة يتم فحصها بانتظام للبحث عن أي علامات لعيوب أو صدأ عميق او تسريب؟	☐	☐

10- هل هناك عناية في التعامل مع الأسطوانات والصمامات لمنع التلف؟ ☐ ☐

11- هل كل مستقبلات الهواء يتم فحصها بانتظام ، وتشمل صمامات الأمان؟ ☐ ☐

12- هل صمامات الأمان يتم اختبارها بانتظام ومرات عديدة؟ ☐ ☐

13- هل توجد مسافة كافية بين المواقد والأفران إلخ؟ كاحتياطي و للأعمال الخشبية والمواد القابلة للاشتعال الأخرى؟ ☐ ☐

14- هل توجد مسافة نحو 4 أقدام على الأقل أمام الأدوات التي ينبعث منها حرارة أو شعلات مفتوحة مثل الدفايات التي تعمل بالغاز وأمام أبواب البوتاجازات والأفران؟ ☐ ☐

15- هل جميع الأجهزة التي توقد بالغاز والزيت مجهزة بطفايات للشعل التي تعمل كوسائل أمان؟ ☐ ☐

16- هل توجد على الأقل مسافة 2 بوصة بين مدخنة أعمال الطوب وجميع أعمال الخشب أو المواد الأخرى القابلة للاشتعال؟ ☐ ☐

17- بالنسبة للحام أو عمليات القطع باللهب : ☐ ☐

- هل يسمح فقط للأشخاص المدربين المصرح لهم باستخدام هذه المواد؟ ☐ ☐
- هل المشغلون تم إعطاؤهم نسخة من تعليمات التشغيل ويطلب منهم اتباعها؟ ☐ ☐
- هل يتم تخزين أسطوانات الغاز بطريقة معينة بحيث لا تتلف؟ ☐ ☐
- هل أغطية حماية الصمامات في مكانها على كل الأسطوانات وجاهزة للاستخدام؟ ☐ ☐
- هل جميع المواد القابلة للاشتعال القريبة من المشغل مغطاة بدروع واقية أو محمية بطريقة أخرى؟ ☐ ☐
- هل توجد طفاية حريق في مكان اللحام؟ ☐ ☐
- هل المشغلون يرتدون الأدوات والملابس الواقية المناسبة؟ ☐ ☐

جدول المواد والخامات:

	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء

طور قائمة فحص خاصة هذه عينة فقط على الأسئلة

1- هل الحاويات الموافق عليها أمنيا والحاويات المتفق عليها الأخرى مستخدمة للتعامل مع السوائل القابلة للاشتعال؟ ☐ ☐

2- هل كل السوائل القابلة للاشتعال المحفوظة داخل المبنى مخزنة في حاويات تخزين مناسبة؟ ☐ ☐

3- هل تطبق معايير الأوشا لجميع الدهانات التي يتم رشها أو عمليات التانكات المضمورة التي تستخدم سوائل قابلة للاشتعال؟ ☐ ☐

4- هل الكيماويات المؤكسدة تخزن في مناطق منفصلة عن جميع المواد العضوية ماعدا حقائب الشحن؟ ☐ ☐

5- هل لديك قاعدة ملزمة بمنع التدخين في مناطق تخزين واستخدام المواد الخطرة . ☐ ☐

6- هل يتم لصق إعلانات "ممنوع التدخين" في الأماكن الصحيحة؟ ☐ ☐

7- هل يتم توفير وسائل التهوية المخصصة للتخلص من ملوثات الهواء الناتجة عن التشغيل مثل طحن الإنتاج ☐ ☐ أو الصقل أو رش الدهانات أو تخليص البخار من الشحوم وهل وسائل التهوية تعمل جيداً؟ ☐ ☐

8- هل الإجراءات الوقائية فعالة للعمليات الداخلة المتعلقة بأشعة إكس أو أي إشعاع آخر؟ ☐ ☐

9- بالنسبة لتشغيل الروافع : ☐ ☐

- هل الاشخاص المدربون فقط هم المسموح لهم بتشغيلها؟ ☐ ☐
- هل يتم توفير حماية فوق رؤوس هؤلاء الأفراد؟ ☐ ☐

10- بالنسبة للمواد السامة : ☐ ☐

- هل كل المواد المستخدمة في مصنعك يتم فحص درجة السمية بها؟ ☐ ☐
- هل إجراءات التحكم المناسبة مثل التهوية وأنظمة التشغيل المغلقة والممارسات الآمنة ووسائل الحماية الشخصية المناسبة (مثل اقنعة الأنف والنظارات والقفازات . . .إلخ) يتم اختبار سمية المواد بها؟ ☐ ☐

جدول حماية الموظفين :

	نعم	هناك حاجة لاتخاذ إجراء
1- هل يوجد مستشفى أو عيادة للرعاية الطبية بالقرب من منشأتك؟	☐	☐
2- إذا كانت وسائل الإسعافات الأولية والرعاية الطبية غير قريبة ، هل لديك موظف أو أكثر مدربون على الإسعافات الأولية؟	☐	☐
3- هل أدوات الإسعافات الأولية كافية لنوع الإصابات المحتملة في مكان العمل؟	☐	☐
4- هل يوجد صنبور ماء متاح حيث يمكن أن يتعرض الموظفون لأي مواد ضارة؟	☐	☐
5- هل يتم توفير قبعات واقية ، ويتم ارتداؤها حيث يوجد أي خطر أو حيث يمكن أن تسقط اي أشياء من أعلى؟	☐	☐
6- هل النظارات الواقية متوفرة ويتم ارتداؤها حيث يوجد اي خطر أو أجزاء تتطاير أو أي مواد ضارة؟	☐	☐
7- هل القفازات أو المرايل أو الدروع الواقية والوسائل الأخرى متوافرة للحماية من المواد الضارة والحارة والحادة؟	☐	☐
8- هل الاقنعة المعتمدة متوافرة للاستخدام باستمرار أو لاستخدام الطوارئ؟	☐	☐
9- هل تتم صيانة الأدوات الوقائية في ظروف صحية ومتاحة دائماً للاستخدام؟	☐	☐
10- هل تتاح المعدات الخاصة للعاملين بالكهرباء عند الحاجة إليها؟	☐	☐
11- عندما يتم تناول الغذاء في مكان العمل هل لا يتعرض الغذاء بذلك لمواد سامة؟	☐	☐
12- هل الحماية ضد تأثير التعرض لضوضاء العمل متوافرة عندما تزيد مستويات الصوت عن معايير الأوشا؟	☐	☐

تعتبر الكابلات والأسلاك من أكثر الأسباب المحتملة الواضحة لوقوع الحوادث . ولقد حاول مبرمج الشركة ، قبل أن يغادرها ، أن يصلح الخادم الرئيس للحاسبات ، بينما كان الخادم مازال موصلاً بمصدر الكهرباء . وحتى تاريخه لا أحدعلى يقين أين وضع ذلك المبرمج المفك ، ولكن النتيجة كانت أنه طارعبر الغرفة . ولقد نجا المبرمج ، ولكن ما زالت هناك كارثة . وعلى الرغم من عدم وجود دعاوى ضدهم ، فإن كل موظف يقضي ساعات على الحاسب الآلي الخاص به ، مما يجعل عظام رسغه في خطر ، بالإضافة إلى مشاكل أخرى مثل إجهاد العين والظهر المجهد .

وقد حدثت حادثة قريباً أرعدت (أخافت) مالكي الشركة ، حيث تستخدم الشركة مقاولين مستقلين لتسليم كتب وتسجيلات خاصة بكورسات أساسية للشركة في نيويورك ومدينتين أخريين . ولقد كان الشخص القائم بعملية التسليم راكباً دراجته شرق تقاطع الطريق الثاني وشرق الشارع رقم 64 في نيويورك عندما صدمته سيارة متجهة نحو جنوب الطريق الثاني . لحسن الحظ أنه لم يصب ، لكن العجلة الأمامية للدراجة تحطمت ، وهذه الحادثة جعلت مالكي الشركة "ميل وجانيڤر"يفكرا ن في أنهما في حاجة إلى برنامج للأمن والسلامة المهنية .

إن مايهم أصحاب الشركة ليس فقط الظروف الطبيعية أو المادية ، إنما المشاكل الصحية المحتملة مثل الضغط العصبي والاحتراق النفسي . بينما يكون نشاط الأعمال (نسبياً) آمناً بالنسبة للظروف المادية فهو يضغط نسبياً على الأعصاب طبقاً للمتطلبات التي يفرضها بالنسبة للوقت والتوقيت . إنه على الإطلاق

ليس أمراً عادياً أن يصلوا إلى مكان العمل في الساعة السابعة والنصف أو الساعة الثامنة صباحاً ، ثم يظلون يعملون حتى الساعة الحادية عشرة أو الثانية عشرة مساءً لمدة خمسة أيام على الأقل أو ستة وأحياناً سبعة أيام في الأسبوع . فعلى سبيل المثال ، لتجهيز تقويم الشركة على موقعها ، فإن ذلك يتطلب العمل سبعين ساعة في الأسبوع لمدة ثلاثة أسابيع من قبل خمسة من موظفي الشركة .

إن النقطة الجوهرية أو النتيجة النهائية هي أن كلاً من جانيفر وميل كانا يشعران ، وبقوة أنهما يحتاجان أن يقوما بعمل شيء حيال تطبيق خطة للصحة والسلامة المهنية . والآن هما يرغبان في أن يحصلا منكم كاستشاريين لها على مساعدة للقيام بذلك فعلاً .

الأسئلة: Questions

1 - طبقاً لمعرفتك بأمور الصحة والسلامة المهنية وملاحظاتك الحقيقية بالشركات المماثلة لهم ، قم بإعداد قائمة بالظروف والأخطار المحتملة التي يواجهها موظفوهم . ولماذا يجب عليهم أن يخفضوا من حدة الأخطار الخمسة الأولى المحتملة؟

2 - هل تنصحهم بالقيام بإجراء للتخلص من الأشخاص المعرضين للوقوع في الحوادث والتوتر؟ لماذا نعم أو لماذا لا؟ في حالة الإجابة بنعم ، كيف يمكنهم التخلص منهم؟

3 - اكتب تقدير موقف مختصراً عن هذا الموضوع . «ماذا يجب أن نفعل لجعل موظفينا جميعاً يتصرفون بطريقة أكثر أمنا في مكان العمل؟» .

4 - طبقاً لمعرفتك ماذا تعرف وماذا يفعل الآخرون في دوت كوم؟ اكتب تقدير موقف مختصراً عن هذا الموضوع . «ماذا نستطيع أن نفعل لتقليل المشكلات المحتملة الناتجة عن ضغط العمل في شركتنا؟» .

شركة كارتر للتنظيف: Carter Cleaning Company

برنامج السلامة الجديد: The New Safety Program

إن سلامة الموظفين من الأمور المهمة جداً في نشاط تنظيف الملابس ، حيث إن كل منشأة هي مصنع صغير تقوم الماكينات فيه بقوة ضغط البخار العالي والهواء المضغوط ، والعمل عند درجات حرارة مرتفعة بحيث تقوم بالغسيل والتنظيف وعصر الملابس ، غالباً في ظروف زلقة وساخنة جداً . ودائماً ما يترتب على ذلك تصاعد أبخرة كيماوية ، بالإضافة إلى الكيماويات الكاوية التي تستخدم في عملية التنظيف . أما درجات الحرارة العالية فإنها تستخدم مع المحاليل المذيبة لإزالة الشوائب . وإذا تم ارتكاب خطأ في هذه العملية ، مثل حقن بخار زائد ، فسيترتب على ذلك غليان زائد ، مما يؤدي إلى فوران المذيب الكيماوي على الأرض ، وبالتالي من الممكن أن يصيب أي فرد يوجد في طريقه .

كنتيجة لهذه الأخطار ، وتلك الحقيقة بأن الكيماويات في حد ذاتها تنطوي على مخاطر تحدث باستمرار في هذه الأماكن ، فإن وكالات حكومية عديدة (تشمل الأوشا والإيبا) وضعت خطوطاً إرشادية لإدارة مثل هذه المنشآت .

على سبيل المثال ، فإنه يجب وضع إعلانات ملصقة في كل محل توضح للعاملين أخطار الكيماويات التي يتعاملون معها ، وعن الطرق السليمة التي يجب اتباعها في التعامل مع تلك الكيماويات . وأنه يجب استخدام شركات معينة للتخلص من النفايات الخطرة .

وهناك مشكلة دائمة لدى محال التنظيف ، هي عدم رغبة العاملين في ارتداء النظارات الواقية ، حيث إنه لا تحتاج جميع المواد إلى ارتداء نظارات ، لكن أحماضاً مثل الهيدروفلوراس خطيرة جداً ، وهي التي تستخدم في إزالة البقع .

هذا الحمض يحفظ في حاويات بلاستيكية حيث إنه يذيب الزجاج . والمشكلة هنا هي أن ارتداء نظارات من الممكن أن يسبب بعض المشكلات . بالإضافة إلى أنها غير مريحة ، علاوة على أنها تتسخ بسرعة ، وبالتالي تحجب الرؤية ، وكنتيجة لذلك ، وجد جاك أنه من المستحيل أن يجعل العاملين يرتدون هذه النظارات .

الأسئلة: Questions

1 - كيف يجب على الشركة أن تحدد الظروف الخطيرة التي يجب أن يتم تصحيحها أو تنقيحها؟ استخدم قائمة مثل الشكل (16-6) لوضع على الأقل 10 من الظروف الخطرة الموجودة في محال التنظيف .

2 - هل تنصح الشركة أن تضع إجراءات للتخلص من الأفراد المعرضين للوقوع في الحوادث؟ كيف يفعلون ذلك؟

3 - ما الذي يجب عليك أن تقدمه كاقتراح لأسرة كارتر لجعل موظفيهم يتصرفون طبقاً لشروط السلامة والصحة المهنية في العمل؟ وكيف تنصحهم لجعل مَنْ يجب عليهم ارتداء النظارات الواقية أن يرتدوها .

حالة دراسية:

ترجمة الإستراتيجية إلى سياسات موارد بشرية و حالات عملية:

Translating Strategy Into Hr Policies And Practices Case:

فندق باريس: *The Hotel Paris*

برنامج الصحة والسلامة المهنية الجديد: The New Safety and Health Program:

إن الإستراتيجية التنافسية لفندق باريس ، هي " تقديم خدمة أعلى للعميل لتمييز جميع نقاط فندق باريس ولإطالة مدة الإقامة للنزلاء ، وبالتالي زيادة العائد والربحية" . لا بد أن تضع مديرة الموارد البشرية ليزا كروز السياسات المهنية والأنشطة التي تدعم هذه الإستراتيجية التنافسية عن طريق وضع شكل لسلوكيات الموظفين والكفاءات المطلوبة .

وربما لا تكون الظروف الخطرة أول شيء يخطر على البال عندما تفكر في الفنادق ، فإن ليزا كروز أدركت أن

الأخطار والسلامة المهنية هي في الواقع موضوعات خطيرة في فندق باريس . وفي الواقع فإنه أينماكنت ستجد هذه المخاطر ، بدءاً من العاملين الذين يتركون أبواب السيارات مفتوحة في ساحات الفندق ، والطرق الزلقة حول حمام السباحة ، عشرات الآلاف من كميات الأمونيا والكلورين والكيماويات الكاوية التي يستخدمها الفندق كل عام للتنظيف وغسيل الملابس والمفروشات مما يجعل الفنادق بيئة خصبة للحوادث . ومن الواضح أن الظروف المنطوية على مخاطر متوافرة بشكل سيئ في فندق باريس وهي ضارة بالعاملين هناك . قد يترتب على المعدل العالي لحدوث الحوادث هناك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالي يقدمون خدمة سيئة . كما أن هذه الحوادث تزيد من تكاليف الفندق وتخفض من ربحيته . فعلى سبيل المثال ، من دعاوى تعويضات العاملين وغيابهم . أدركت ليزا أن عليها أن تحسن نظام الصحة والسلامة المهنية الموجود في الفندق .

ولقد قامت ليزا مع المدير المالي التنفيذي بمراجعة سجلات السلامة ، ولقد دهشا كثيرا مما وجداه . طبقاً لكل مقياس للسلامة يمكن أن يجداه ، بما في ذلك تكلفة الحوادث سنوياً . إن الوقت المهدر بسبب الحوادث وتعويضات العاملين ، وعدد برامج التدريب على السلامة كل سنة ، فإن فندق باريس مقارنة بمعظم فنادق السلسلة يعد من أسوأها . ولقد تساءل المدير المالي التنفيذي لماذا ينبغي على الفندق أن يدفع كل عام 500000 دولار كتعويضات للعاملين ، وهو مبلغ أكبر بكثير مما ينبغي أن يتم دفعه ، مع العلم بأن هذا لا يشمل الوقت المهدر بسبب الحوادث ، والروح المعنوية المحتمل أن تسوء بسبب ذلك؟ هذا بالإضافة إلى تكلفة النزاعات القضائية (حينما يقوم أحد النزلاء مثلاً بمقاضاة الفندق بسبب أنه حرق نفسه بمادة الكلورين التي تركها حارس حمام السباحة بدون تغطية) . وفي النهاية فوض المدير المالي السيدة / ليزا مديرة الموارد البشرية لعمل برنامج جديد للصحة والسلامة المهنية .

الأسئلة: Questions

1 - بناء على ما قرأت في هذا الفصل ، ما هي أول خطوة يجب على الفندق أن يقوم بها كجزء من برنامج الصحة والسلامة المهنية الجديد ، ولماذا؟

2 - قم بإعداد قائمة بعشر مناطق للمواد ذات الخطورة العالية مقارنة بفندق آخر نموذجي يجب على ليزا أن تنظر إليه أولاً متضمنة أمثلة عن أخطار الصحة والسلامة المهنية التي يجب التفتيش عنها هناك .

3 - اذكر ثلاثة أمثلة عن الكيفية التي يستطيع بها فندق باريس أن يستخدم ممارسات الموارد البشرية لتحسين جهود السلامة والصحة المهنية .

4 - اكتب ملخصاً في صفحة عن " إن تحسين السلامة والصحة المهنية في فندق باريس سوف يساهم في تحسين الأهداف الإستراتيجية " .

الفصل السابع عشر

إدارة الموارد البشرية العالمية

MANAGING GLOBAL HUMAN RESOURCES

بعد دراسة هذا الفصل، من المفترض أن تكون قادراً على :

1 - قائمة تحديات إدارة الموارد البشرية في الأعمال التجارية الدولية.

2 - توضيح كيف تؤثر الاختلافات بين الدول على إدارة الموارد البشرية.

3 - مناقشة الاختلاف والتماثل في ممارسات الموارد البشرية دولياً.

4 - شرح خمس طرق لتحسين الأعمال الدولية من خلال الاختيار.

5 - مناقشة كيفية تدريب والمحافظة على الموظفين دولياً.

«وول- مارت» شركة أمريكية معروف عنها مقاومتها للنقابات ، إلا أنها مؤخراً وجدت مفاجأة في انتظارها ، فبعد أن قامت بفتح متاجر لها في الصين بمعدل متسارع ، حاولت أن تثني النقابات المحلية هناك عن إدراج موظفي وول - مارت في تنظيم نقابي . إلا أن اتحاد الصين للنقابات التجارية وبدعم قوي من الحكومة الصينية ، سرعان ما ظهر إلى حيز الوجود في بضعة متاجر تابعة لوول - مارت ، ويبدو أن مساعيه ستنجح في ضم العديد من موظفي وول - مارت لهذه التنظيمات النقابية .

وارتباطاً بهذه النقطة ، فقد قمنا باستعراض للمجالات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ، بما في ذلك التحليل الوظيفي وتوظيف عمالة جديدة ، والاختيار والتدريب والتقييم ، والتعويضات وعلاقات العمل والسلامة . ويهدف هذا الفصل الأخير لتحسين فاعليتنا في استخدام المعرفة والمهارات لدى مواردنا البشرية بإحدى الساحات الدولية . وتشمل الموضوعات التي سنناقشها دولية نشاط الأعمال ، والاختلافات بين

الدول التي تؤثر على الموارد البشرية ، وتحسين المهام الدولية من خلال الاختيار والتدريب ، والحفاظ على الموظفين الدوليين .

أولاً: قائمة تحديات إدارة الموارد البشرية في الأعمال التجارية الدولية

الموارد البشرية ودولية الأعمال:

HR AND THE INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS

تقوم معظم الشركات بنشاط أعمالها في الخارج ، وهناك منشآت ضخمة مثل بروكتور آند جامبل وIBM تدير عملياتها أعالي البحار لمدد طويلة ، وعلى نطاق واسع للغاية ، إلا أنه وفي ظل عولمة الاقتصاد العالمي فإن منشآت صغيرة أصبحت تجد نفسها مجبرة لتحقيق النجاح ، لذا تعتمد على التسويق والإدارة أعالي البحار .

التحديات العالمية : The Global Challenges

القيام بذلك يجعل المنشآت تواجه تحديات إدارية متنوعة ، حيث وجود خطط للتسويق ، وإنتاج البضائع في الخارج أمر حتمي . ويحتاج صاحب الأعمال لإدخال جميع نظم الإدارة التي سيحتاجها لإدارة الأنشطة أعالي البحار . وتشمل نظم الإدارة هذه : هياكل التنظيم ، وضوابط إدارية ، وعلاقات بنكية عالمية . وبطبيعة الحال نظم إدارة موارد بشرية لتوظيف ، واختيار وتدريب ، وتقييم وتعويض ما لديه من عاملين في الخارج .

وتواجه إدار ة الموارد البشرية على الصعيد الدولي أسئلة وتحديات . وعلى سبيل المثال ، «هل مفروض أن نجلب عاملين للمكاتب في الخارج من مديرين محليين أم مديرين أمريكيين؟» ، «كيف نقوم بتقييم وتحديد رواتب موظفينا المحليين؟» ، «كيف يمكن لنا أن نتعامل مع النقابات في مكاتبنا الموجودة بالخارج؟» ، «وكيف ستؤثر الاختلافات الثقافية على نوعية السياسات الخاصة باختيار وتقييم وتعويض الموظفين التي نستخدمها؟» .

ومنذ بضعة أعوام مضت ، توجه الباحثون بأسئلة لكبار مديري الموارد البشرية الدولية مثل : «ما هي الضغوط العالمية الرئيسية التي تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منشآتك؟ وتمثلت هذه الضغوط من خلال الإجابات في ثلاثة أنواع وهي :

- **النشر** *Deployment* : بمعنى وضع المهارات المطلوبة في الأماكن التي نحتاجها ، بصرف النظر عن الموقع الجغرافي .
- **نشر المعرفة والابتكار** *Knowledge and innovation dissemination* : بمعنى نشر المعرفة المتقدمة والممارسات المتطورة في جميع أرجاء المنظمة ، بصرف النظر عن منشأ تلك المعرفة ومكان تواجدها .

• **التعرف على وتنمية المواهب على أساس عالمي** *Identifuing and developing talent on a global basis* : والتعامل مع تحديات توزيع العاملين على هذا النحو مسألة بالغة التعقيد. ففي الصين على سبيل المثال ، يفترض وجود تأمين خاص يغطي إخلاءات الطوارئ في حالات المشكلات الصحية الخطيرة ، والمنشآت الطبية في روسيا قد لا تستوفي المعايير الدولية ، لذلك فإن تحدي إدارة الموارد البشرية الدولية ليس مبعثه فقط المسافات الشاسعة التي تفصل دول العالم (رغم أن ذلك العامل بالغ الأهمية) ، وربما كان التحدي الأكبر هو في كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية والسياسية والقانونية والاقتصادية بين الدول وشعوبها . وهذه بعض الموضوعات التي سنتناولها في هذا الفصل ، وسوف نبدأ بالاختلافات بين الدول .

ثانياً: توضيح كيف تؤثر الاختلافات بين الدول على إدارة الموارد البشرية

كيف تؤثر الاختلافات بين الدول على إدارة الموارد البشرية:
How Intercountry Differences Affect HRM

تنعم الشركات العاملة فقط داخل نطاق حدود الولايات المتحدة في الأغلب بميزة التعامل مع مجموعة محدودة نسبياً من المتغيرات الاقتصادية والثقافية والقانونية .فمعلوم أن الولايات المتحدة مجتمع رأسمالي تنافسي ، وصحيح أن الولايات المتحدة بها خلفيات ثقافية وعرقية متعددة ، إلا أن النظام الديمقراطي المطبق والتنظيم الإداري محدد المعالم والمحليات توضح قوانين التوظيف دون لبس ، وهناك إطار فيدرالي أساسي يساعد في وضع مجموعة سهل التنبؤ بها لحد بعيد من التوجيهات القانونية فيما يتعلق بأمور مثل : التمييز الوظيفي ، وعلاقات العمل ، والصحة والسلامة . وأي شركة تقوم بتشغيل وحدات متعددة في الخارج لن يناسبها هذا التجانس مثلاً الحد الأدنى المصرح به قانوناً للإجازات يتراوح ما بين لا شيء في المملكة المتحدة إلى خمسة أسابيع في السنة بلوكسمبرج ، وبينما لا توجد في إيطاليا متطلبات رسمية لتمثيل الموظفين بمجالس الإدارة ، فإن هذا التمثيل جبرياً في الدانمرك للشركات التي يعمل بها أكثر من ثلاثين موظفاً . والمغزى لما تقدم ، هو أنه على المديرين أن يكونوا على دراية واستعداد لأقلمة سياسات وممارسات مواردهم البشرية مع الحاصل في الدول التي سيعملون بها . وفيما يلي بعض الأمثلة :

العوامل الثقافية Cultural Factors : تختلف الدول عن بعضها بشدة في ثقافاتها ، بمعنى اختلاف في القيم التي يتمسك بها مواطنوها ، وفي الطرق التي تتجلى بها هذه القيم في الفنون والبرامج الاجتماعية والسياسية وطرق القيام بالأشياء . وعلى سبيل المثال ، في دراسة عن 330 مديراً من هونج كونج والصين والولايات المتحدة ، مال المديرون الأمريكيون إلى إظهار الاهتمام بتنفيذ المهام الوظيفية لأقصى درجة ، أما المديرون الصينيون فإنصب اهتمامهم على الظهور ببيئة متناغمة . وجاء المديرون المنتمون لهونج كونج في مكانة وسط بين هذين النقيضين .

أما الدراسة الكلاسيكية لبروفيسور جيرت هوفستيد فتمكنت من التعرف على اختلافات ثقافية دولية أخرى . مثلاً يقول هوفستيد إن المجتمعات تختلف في مسافة القوة ، بعبارة أخرى في الحد الذي يتقبل عنده أعضاء المؤسسات الأقل نفوذاً ، ويتوقعون توزيعاً غير متساو للقوة . وخلص هوفستيد إلى أن قبول مثل هذا الخلل في توزيع القوة يكون أعلى في بعض الدول (مثل المكسيك) عنه في دول أخرى (مثل السويد) . وعلى نحو مماثل ، فإنه مقارنة بموظفي الولايات المتحدة ، فإن العاملين في المكسيك يتوقعون مديريهم أن يبقوا على مسافة القوة ، وليس الاقتراب منهم ، وأن يظهروا الطابع الرسمي في تعاملهم وليس التحلل منه . وفي ألمانيا من غير المقبول مطلقاً الوصول لمحل العمل متأخراً حتى لو كان ذلك لدقائق قليلة ، ولابد أن تخاطب رؤساءك رسمياً مهما كانت الظروف ، وإياك نسيان ألقاب مديريك ، ومثل هذه الاختلافات الثقافية بمثابة شارع ذي اتجاهين ، مثلاً في الكتيب الذي توزعه شركة إنتيل عملاق البرمجيات فقرة بعنوان «أشياء تحتاج لمعرفتها عن العمل في الولايات المتحدة» ، حيث توجد موضوعات من أجل العمال القادمين من خارج البلاد ، وتشمل التحرش الجنسي ، وكذا الاعتراف بالشذوذ الجنسي في الذكور والإناث ، وحقوق الشواذ وتوقعات شركة إنتيل بالنسبة للسلوكيات الصادرة عن عامليها (سيلاحظ الزائرون للخارج أن العولمة تزيل الاختلافات القومية في الثقافات ، حيث يشارك الناس التجارب الثقافية المشتركة كما هو شعار ماكدونالدز» .

وعلى أي حال ، فالاختلافات الثقافية تؤثر فعلياً على سياسات وممارسات الموارد البشرية . وعلى سبيل المثال فإن تركيز الأمريكي على الفردية قد يساعد على فهم السبب الذي يجعل المديرين الأوروبيين لديهم قيود أكثر متعلقة بالتوظيف . على سبيل المثال ، فيما يخص الاستغناء عن العاملين . وكمثال آخر ، فإن المعايير الثقافية المحلية قادرة على إفساد جميع محاولات أصحاب الأعمال لغرس ميثاق شرف وقواعد سلوك موحدة . لذلك نجد أنه في الدول التي لديها تاريخ خاص بحكم فاشي فإنه لابد أن يقوم الموظفون بإفشاء معلومات عن زملائهم في العمل . وفي هذه البيئة الفاشية ، فإن قواعد فضح المستور وهي من الأمور الشائعة في الولايات المتحدة ، حظر إفشاء أسرار زملائك إلا أصبح شيئاً مذموماً .

النظم الاقتصادية Economic Systems : تترجم الاختلافات في النظم الاقتصادية أيضاً إلى اختلافات في سياسات إدارة الموارد البشرية ، فمن ناحية بعض الدول أكثر تمسكاً بمثاليات الاقتصاد الحر عن البعض الآخر ، مثلاً فرنسا رغم كونها مجتمعاً رأسمالياً لديها قيود محكمة على حقوق أصحاب الأعمال في فصل العاملين لديهم ، وحددت عدد الساعات التي يمكن للموظف تأديتها في الأسبوع بموجب القانون .

كذلك يعد العامل الخاص بتكاليف العمل مسألة مهمة ، ففي الولايات المتحدة تتراوح تكلفة التعويضات بالساعة لعمال الإنتاج (21.33) دولار وهي (2.38) دولار في المكسيك و(5.41) دولار في تايوان و(17.47) دولار في المملكة المتحدة و(25.08) دولار في ألمانيا .

ومثال آخر ، توجد فجوات واسعة في ساعات العمل ، فمتوسط ساعات عمل العاملين في البرتغال نحو 1980 ساعة عمل سنوياً ، و1648 ساعة للعاملين الألمان . وهناك بعض الدول الأوروبية بما فيها المملكة المتحدة تستوجب حصول الموظفين الذين جرى فسخ تعاقدهم ورحلوا عن المنظمة على أجر يوازي خدمة سنة كاملة في ألمانيا . ومقارنة بحصول العاملين الأمريكيين على 2-3 أسابيع إجازة في السنة ، فإن العاملين في فرنسا يتوقعون الحصول على يومين ونصف اليوم إجازة مدفوعة الأجر عن كل شهر خدمة كامل في السنة ، بينما يحصل الموظفين في ألمانيا على 18 يوماً إجازة في السنة بعد ستة أشهر من الخدمة .

العوامل الخاصة بالعلاقات القانونية والصناعية Legal and Industrial Relations Factors : تتفاوت أيضاً العلاقات القانونية والصناعية (العلاقات بين العامل والنقابة وصاحب العمل) هي الأخرى من دولة لأخرى ، وعلى سبيل المثال ، فإن ممارسة إنهاء علاقة التوظيف وقتما شاء صاحب العمل والمعمول بها في الولايات المتحدة لا يوجد نظيرها في أوروبا ، حيث يؤدي فصل أو الاستغناء عن العاملين لتكاليف باهظة . وفي العديد من الدول الأوروبية تحل «مجالس العمل» محل الوساطات غير الرسمية أو الوساطة بين العامل والإدارة . من خلال النقابة المعمول بها في الولايات المتحدة ويقصد بمجالس العمل مجموعات رسمية منتخبة من قبل الموظفين ، تضم ممثلين عن العمال ، وتجتمع شهرياً مع المديرين لمناقشة موضوعات تتراوح ما بين سياسات عدم التدخين إلى الاستغناءات .

وتحديد الكود هو القاعدة المعمول بها في ألمانيا وبضع دول أوروبية أخرى ، ويقصد بها تمتع الموظفين بالحق القانوني في أن يكون لهم صوت في وضع سياسات الشركة ويقوم العاملون بانتخاب ممثليهم في المجلس الإشرافي الخاص بصاحب العمل ، ويوجد أيضاً نائب رئيس للعمل على مستوى الإدارة العليا . وفي الولايات المتحدة تتحدد سياسات الموارد البشرية المتعلقة بمسائل مثل الأجور والمزايا بواسطة صاحب العمل أو بواسطة صاحب العمل في مفاوضات مع نقابات العمل . وتقوم قوانين تحديد الكود بما فيها قانون دستور العاملين ، بصياغة سياسات الموارد البشرية في المنشآت الألمانية .

الموارد البشرية في الخارج . الاتحاد الأوروبي HR Abroal: The European Union : خلال العقدين الماضيين ، قامت الدول المنفصلة عن الجماعة الأوروبية بالتوحد ، وتكوين سوق مشتركة للبضائع والخدمات ورأس المال ، بل وحتى العمل بما سموه الاتحاد الأوروبي . وقد تلاشت رسوم مقابل البضائع التي تتنقل عبر الحدود من أي دولة بالاتحاد الأوروبي لدولة أخرى . ويجد الموظفون الآن (باستثناءات قليلة) أنه من السهل الانتقال بحرية ما بين الوظائف في دول الاتحاد الأوروبي . وأدى توحيد العملة وهي اليورو إلى تلاشي العديد من الاختلافات بين دول الاتحاد الأوروبي . ولابد للشركات التي تمارس نشاط الأعمال في أوروبا من أقلمة سياسات وممارسات مواردها البشرية بما يتفق مع توجيهات الاتحاد الأوروبي ، وقوانين التوظيف الخاصة لتلك الدولة الأم لتلك الشركة . وهذه التوجيهات في معظمها عبارة عن قوانين الاتحاد الأوروبي ، وهي أهداف ملزمة لجميع الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي (رغم أنه بوسع كل دولة عضو أن تطبق تلك التوجيهات على النحو الذي تختاره) . مثلاً التوجيه الخاص بتوكيد العقد الوظيفي ، يستوجب تزويد أصحاب الأعمال للموظفين بالبنود المكتوبة ، وشروط وظيفتهم ، إلا أن هذه البنود تختلف من دولة

لأخرى . وفي إنجلترا يوجد متطلب في حصول الموظف على بيان تفصيلي مكتوب ، بما في ذلك أمور مثل الأجر وتاريخ بدء شغل الوظيفة ، وعدد ساعات العمل . أما في ألمانيا فلا يوجد شرط إعطاء بيان العقد المكتوب ، إلا أنه من المعتاد أن ينص العقد بصورة قاطعة ومحددة عن ماهية الوظيفة وشروط العمل .

وهذا التداخل بين توجيهات الاتحاد الأوروبي والقوانين المعمول بها في كل دولة معناه أن ممارسات الموارد البشرية تفاوتت بشدة من دولة لأخرى . وعلى سبيل المثال :

الحد الأدنى للأجور في الاتحاد الأوروبي *Minimum EU wages. Most EU* : معظم دول الاتحاد الأوروبي يطبق بها نظم الحد الأدنى للأجور ، وبعض هذه الدول تضع حدوداً تتفق مع المعايير القومية بها . ودول أخرى تسمح لأصحاب الأعمال والنقابات بوضع الحد الأدنى للأجور الذي يتفق مع ظروفها .

ساعات العمل *Working hours* : يحدد الاتحاد الأوروبي عدد ساعات العمل الأسبوعي بـ 48 ساعة ، إلا أن معظم دول الاتحاد تحدد ساعات العمل بـ40 ساعة أسبوعياً ، وبعضها الآخر - مثل فرنسا - نفذت عدد ساعات العمل الأسبوعي بـ 35 ساعة .

تمثيل الموظفين *Employee representation* : توجد في أوروبا مستويات عديدة لتمثيل الموظفين ، ففي فرنسا مثلاً على أصحاب الأعمال الذين لديهم 50 موظفاً أو أكثر حتمية التشاور مع ممثلي الموظفين بشأن المسائل التي تتعلق بظروف العمل والتدريب وخطط مشاركة الأرباح والاستغناءات . وفي إيطاليا ، يتحتم على جميع أصحاب الأعمال ممن لديهم 15 موظفاً أو أكثر ، التشاور مع مجالس العمل لديهم بشأن أمور مثل قواعد العمل الداخلي وبيئة العمل . وبحلول 2008 أصبح حتمياً على معظم الشركات بما في ذلك التي يعمل بها خمسون موظفاً أو أكثر في الاتحاد الأوروبي ، أن تخطر وتتشاور مع الموظفين بشأن أي إجراءات تتخذ تتعلق بالموظفين حتى لو كانت تلك المنشآت لا تعمل خارج حدود بلدانهم ، وسيكون هذا التشاور متواصلاً وليس لمجرد تعلقه بقرارات رئيسية إستراتيجية .

إنهاء عقد التوظيف *Termination of employment* : تتفاوت فترات الإخطار المطلوبة لدى فصل الموظفين في أوروبا ، حيث تتراوح تلك الفترة من صفر في إسبانيا إلى شهرين في إيطاليا .

الموارد البشرية في الخارج . الصين HR Abroad: China :لابد من أن تتعامل جميع المنشآت في الصين مع الأمور القومية مثل خدمات التوظيف الشحيحة نسبياً والحركة النقابية النشطة بصورة متزايدة . مع ذلك فإن الكيفية التي تتعامل بها تلك المنشآت مع هذه المسائل تتوقف لحد كبير على ملكية المنشأة ، لأن المنشآت المملوكة للدولة تستخدم آليات إدارة موارد بشرية حديثة أقل مما تفعله الشركات الصينية متعددة الجنسية العملاقة . كما هو الحال في لينوفا على سبيل المثال . ولذلك توجد اختلافات واسعة للغاية في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الشركات في الصين . وبين المنشآت الصينية والغربية ، ويتبدى ذلك في الأمثلة التالية :

توظيف عمالة جديدة Recruiting : بسبب قيود الهجرة الحكومية وغيرها من القيود ، فإنه من الصعوبة على نحو يثير الدهشة ، توظيف واستقدام والحفاظ على موظفين من ذوي الكفاءة ، والنقص في العمالة

أمر شائع للغاية . ولدى توظيف عمالة جديدة في الصين ، يتعين على أصحاب الأعمال معرفة أن فاعلية توظيف عمالة جديدة ، تتوقف لحد بعيد على قضايا إدارة الموارد البشرية غير المرتبطة بالتوظيف لعمالة جديدة ، فالموظفون لديهم توجهات عالية للغاية تجاه المستقبل الوظيفي ، وينجذبوا بشدة ناحية أصحاب الأعمال الذين بوسعهم أن يوفروا لهم أفضل فرص التدريب والارتقاء الوظيفي . ولا تواجه منشآت مثل سيمنز – تشاينا التي توجد بها برامج تدريب وتنمية أي مشاكل في اجتذاب مرشحين لشغل الوظائف من ذوي الكفاءات . واصطياد الموظفين المرشحين لشغل الوظائف من ذوي الكفاءات . واصطياد الموظفين أصحاب الكفاءات من شركات أخرى مسألة خطيرة وشائعة في الصين ، لذلك يتحرى صاحب العمل وبشدة كون المتقدم للوظيفة خال من أي قيود ليوقع عقد توظيف جديد ملزم .

الاختيار Selection : تشتمل طريقة اختيار الموظفين الغالبة في ا لصين على تحليل السيرة الذاتية للمتقدم ، ثم إجراء مقابلة شخصية معهم – ولسوء الحظ وكما أوضحنا في الفصل السادس – فإن المقابلات الشخصية ليست مقيدة على وجه الخصوص في التفرقة بين المرشحين ممن سيكتب لهم النجاح أو الفشل في الوظيفة . وعندما تكون المقابلة الشخصية مجرد آلية اختيار من بين آليات أخرى عديدة للاختيار ، فإن ذلك لا يدعو للانزعاج مع ذلك عندما تكون المقابلة الشخصية هي الآلية الوحيدة الغالبة للاختيار – وهو الحاصل في معظم الأحوال بالصين – يحتاج أصحاب الأعمال لضمان فاعلية المقابلات الشخصية ، والطريقة المثلى لفعل ذلك هي عملية المقابلة الشخصية البنائية ، وهو ما دأبت على فعله كبريات المنشآت الأجنبية العاملة في الصين .

التقييم *Appraising* : يتسم تقييم الموظفين بالحساسية الشديدة للواقع الثقافي الموجود في الصين . ومبعث التحدي هو التركيز الصيني على الانسجام ، وعدم المواجهة والمسايرة . ولذلك يحتاج التقييم لاتباع الدروب الرسمية مثل حفظ ماء الوجه ، وتجنب المواجهة والمواقف التي تسبب التوتر وبشكل عام ، فالأفضل خلال التقييم الحديث عن بيانات العمل الموضوعية (خلافاً للتعليقات الشخصية) مثل «أنت بطئ للغاية» .

التعويضات *Compensation* : رغم تفضيل العديد من المديرين لسياسة الأجر مقابل الأداء في الصين ، فإن العديد من أصحاب الأعمال وللحفاظ على الانسجام الجماعي يجعلون الأجر التحفيزي جزءاً بسيطاً من حزمة الأجر ، وكما هو الحال في دول آسيوية أخرى ، فإنه يوصي باتباع الحوافز الجماعية .

ثالثاً : مناقشة الاختلاف والتماثل في ممارسات الموارد البشرية دولياً

أوجه الاختلاف والتماثل في ممارسات الموارد البشرية عالمياً: GLOBAL DIFFERENCES AND SIMILARITIES IN HUMAN RESOURCE PRACTICES

كما تبين الأمثلة التي عرضناها ، تميل ممارسات إدارة الموارد البشرية للاختلاف من دولة لأخرى . وتساعد أي دراسة طويلة الأجل على توضيح ذلك بشكل أفضل . واعتباراً من التسعينيات قام باحثون من

13 دولة باستخدام «استطلاع أفضل الممارسات الدولية في إدارة الموارد البشرية» لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية حول العالم . وقدمت نتائج هذه الدراسة موجزاً سريعاً للاختلافات ، وأوجه التماثل في حيز واسع من دول العالم ، وسنعرض هذه النتائج فيما يلي :

إجراءات اختيار الأفراد : Personnel Selection Procedures

يميل أصحاب الأعمال حول العالم لاستخدام معايير وطرق متشابهة لاختيار الموظفين ، وكما هو الحال في الولايات المتحدة ، فإن أصحاب الأعمال حول العالم ، عادة ما يقومون بتصنيف المقابلات الشخصية على أنها «الوقوف على قدرة الشخص في القيام بالمتطلبات الفنية للوظيفة» وأنها «برهنة على خبرات عمل في وظيفة مشابهة» وتحتل مرتبة متقدمة في المعايير أو الطرق التي يستخدمها أصحاب الأعمال لاختيار الأفراد . وهذه المرتبة العليا للمقابلة الشخصية تسود في الولايات المتحدة وأستراليا وأمريكا اللاتينية . أما الاختلافات الثقافية فلها بعض التأثير عبر الدول المختلفة ، ففي المكسيك «يتمتع الشخص بصلات مع ذوي الشأن» ، هو أهم الاعتبارات لدى توظيف الشخص . أما اختبارات الموظفين فهي واحدة من أهم ثلاث ممارسات لاختيار الأفراد في الصين وإندونيسيا وكوريا ، لكنها ليست كذلك في الولايات المتحدة . وقدرة الفرد على التواصل ، وبناء علاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل واحدة من ثلاثة معايير رئيسية لاختيار الأفراد في اليابان وتايوان ، ولكن ذلك ليس الوضع في دول أخرى .

الغرض من تقييم الأداء: The Purpose of the Performance Appraisal

هناك تفاوت كبير في الكيفية التي يستخدم بها أصحاب الأعمال بالدول المختلفة آليات تقييم الأداء . وعلى سبيل المثال ، فأصحاب الأعمال في تايوان والولايات المتحدة وكندا وضعوا تقييم الأداء كواحدة من أهم ثلاثة أسباب لتحديد الأجر ، بينما هذا السبب «أي تحديد الأجر» كان غير ذي قيمة في كوريا والمكسيك ، أما أصحاب الأعمال في الولايات المتحدة وتايوان وأستراليا فأكدوا على استخدام تقييم الأداء «لتوثيق أداء الموظف» ، أما هذا السبب أي «توثيق أداء الموظف» احتل مرتبة متدنية للغاية في المكسيك والصين . وفي اليابان والمكسيك كان الغرض من تقييم الأداء هو «الوقوف على وتكريم المرؤوسين» ولكن ذلك الغرض لم يتم رصده في مكان آخر بالعالم .

ممارسات التدريب والتنمية: Training and Development Practices

يتفاوت مقدار التدريب الذي توفره المنشآت بصورة كبيرة من دولة لأخرى . وعلى سبيل المثال ، فإن مصروفات التدريب للموظف تتراوح ما بين 241 دولاراً للموظف في آسيا (خلافاً لليابان) لتصل إلى 359 دولاراً في اليابان و724 دولاراً في الولايات المتحدة . وعلى نحو مماثل ، فإن الساعات الكلية من التدريب للموظفين المؤهلين في السنة تتراوح ما بين 26 ساعة تدريب إجمالية في آسيا ، تصل إلى ما يزيد على 49 ساعة إجمالية من التدريب في السنة بأوروبا ، ومع ذلك عندما يتعلق الأمر بالغرض من التدريب ، فإن

أوجه التماثل تفوق الاختلافات بين الدول ، حيث ذهب أصحاب الأعمال في كل مكان بالعالم تقريباً ، إلى أن غرض التدريب هو «تحسين القدرات الفنية» ، باعتبار ذلك هو السبب الرئيسي لتوفير التدريب من أجل الموظفين .

استخدام حوافز الأجور : The Use of Pay Incentives

نتائج تلك الدراسة الموسعة – التي تتعلق باستخدام الحوافز المالية – جاءت منافية للمنطق إلى حد ما ، فإذا ما راعينا الجذور الشيوعية المتأصلة في الصين والتركيز التقليدي للولايات المتحدة على فلسفة الأجر مقابل الأداء ، فكان المتوقع أن يركز المديرون الأمريكيون على الحوافز بدرجة كبيرة تفوق أقرانهم الصينيين ، إلا أن ذلك لم يكن هو الحال . فبناء على هذا الاستطلاع للرأى لعبت الحوافز المالية دوراً متواضعاً للغاية في حزم الأجور الأمريكية ، أما في الصين واليابان وتايوان فتلعب الحوافز المالية دوراً مهماً نسبياً . وليس ملاك الأعمال الصغيرة بمعزل عن هذه الاختلافات العالمية وفي الفقرة التالية التي أعطيناها عنوان «لما تدير نشاط أعمالك بمفردك» توضح ما نقصده .

مقارنة الأعمال الصغيرة وممارسات الموارد البشرية في الولايات المتحدة والصين:
Comparing Small Businesses, HR Practices in the United States and China

«لما تدير نشاط أعمالك بمفردك» : الاختلافات بين الدول في ممارسات الموارد البشرية كالتي بيناها تميل للظهور في أنشطة الأعمال الصغيرة حول العالم أيضاً ، ففي إحدى الدراسات تمت مقارنة ممارسة التعويضات في 248 شركة أمريكية صغيرة (أي يوجد بها أقل من 500 موظف) مع 148 شركة صينية صغيرة . ووجدت الدراسة أن هناك بضعة اختلافات : أولاً من حيث التحليل الوظيفي ، فإن الوظائف في الشركات الصينية الصغيرة تميل إلى أن تكون محددة على نطاق ضيق وجامدة عن تلك الموجودة في الأعمال الأمريكية الصغيرة . كما أن العمل في المنشآت الصينية الصغيرة يبدو أكثر بنائية عنه في المنشآت الأمريكية المشابهة في الحجم . كذلك فإن المنشآت الصينية الصغيرة توجد بها توصيفات وظيفية أكثر حداثة ولا يحيد موظفوها عن واجباتهم الوظيفية المحددة إلا فيما ندر وتميل توصيفاتهم الوظيفية إلى تغطية جميع مهام الوظيفة وبشكل عام فإن التوصيفات الوظيفية الصينية تشكل المهام الوظيفية وليس الموظف . ثانياً وجدت الدراسة أن هناك اختلافات ملموسة بين المنشآت الصينية والأمريكية في ممارسات تقييم الأداء ، ففي المنشآت الصينية ومقارنة بالولايات المتحدة تركز تقييمات الأداء في معظم الأحيان على الجوهر ، فالتغذية العكسية تقييمية وليست تنموية ، والتقييم يركز على نتائج موضوعية قابلة للقياس الكمي ، والهدف الرئيس هو تحسين الأداء (وليس تنمية الموظف) . لذلك فمن المدهش أن تميل تقييمات الأداء في الشركات الصينية الصغيرة إلى الصرامة خلافاً لتلك التي تجري في المنشآت الأمريكية الصغيرة . ويتسع نطاق هذه الاختلافات ليطول ممارسات الأجر الفعلي ، ومرة أخرى (وهو المثير للدهشة نظراً للجذور الشيوعية الصينية) فإن هناك تركيزاً أكبر بكثير على الأجر التحفيزي يفوق الرواتب المضمونة في الأعمال الصغيرة بالصين . والاحتمال الأكبر هو حصول الموظفين في المنشآت الصينية على مكافآت تستند إلى أرباح الشركة وأن يحصلوا على مكافآت على أساس خطط المشاركة في الأرباح والتي تمس الشركة بكاملها وأن يحصلوا على خيارات الأسهم كحوافز وأن يكون الأجر في الأغلب مستنداً إلى خطة حوافز وليس خطة دخل مضمون . وعلى الجانب الآخر ، لا يوجد اختلاف كبير بين الموظفين الصينيين في الأجر ، وهناك تركيز أكبر على الأقدمية عما هو موجود في المنشآت الأمريكية .

كيف يتم تنفيذ نظام موارد بشرية عالمية:

HOW TO IMPLEMENT A GLOBAL HR SYSTEM

لو أخذنا في الاعتبار هذه الاختلافات بين الثقافات في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، فإن هناك سؤالاً يطرح نفسه «هل من الواقعي لأي شركة أن تحاول تأسيس نظام إدارة موارد بشرية معياري في جميع أو معظم منشآتها حول العالم؟» . اقترحت إحدى الدراسات أن الإجابة هي «نعم» . باختصار أوضحت نتائج هذه الدراسة ، أن أصحاب الأعمال ربما يتحتم عليهم التخلي عن بعض مسائل سياسة إدارة الموارد البشرية المحددة ليعهد بها إلى المديرين المحليين . مع ذلك وبشكل عام ، فإن نتائج هذه الدراسة تقترح أن الاختلافات في السياسات بين الدول يحسن تجنبها . والشيء المهم هو أن صاحب العمل يحتاج لفهم كيف يغرس سياسات موارده البشرية المفضلة والممارسات عالمياً . وتضيف هذه الدراسة أن الباحثين أجروا مقابلات شخصية لإخصائيي الموارد البشرية من ست شركات عالمية وهي : اجيلنت وداو آند وIBM وموتورولا وبروكتور آند جامبيل وشل للبترول إضافة إلى مستشاري موارد بشرية دولية .

والاستنتاج الإجمالي الذي خلصت إليه الدراسة هو أن أصحاب الأعمال الذين نجحوا في تنفيذ نظم موارد بشرية عالمية إنما فعلوا ذلك بتطبيق أفضل ممارسات متنوعة . وفعل ذلك يمكن أصحاب الأعمال من تنفيذ نظم موارد بشرية عالمية موحدة حول العالم . والفكرة الأساسية هي التوصل لنظم تحظى بالقبول لدى الموظفين في الوحدات الموجودة حول العالم ، وهي نظم بوسع أصحاب الأعمال تطويرها وتنفيذها بفاعلية . وسوف نتناول كل واحدة من هذه المتطلبات الثلاثة في أفضل الممارسات .

جعل نظام الموارد البشرية العالمية أكثر قبولاً:

Making the Global HR System More Acceptable

بداية ، يشارك أصحاب الأعمال في ثلاث من أفضل الممارسات ، بحيث تصبح نظم الموارد البشرية العالمية التي يتوصلون إليها في النهاية هي الأكثر قبولاً لدى مديريهم المحليين حول العالم ، وتشتمل أفضل الممارسات هذه على :

1- تذكر أن النظم العالمية أكثر قبولاً في التنظيمات العالمية *Remember that global systems are more accepted in truly global organizations* : تعتقد هذه الشركات وجميع مديريها أنهم وصلوا للعالمية من حيث النطاق والمنظور . وتعمل جميع وحدات الأعمال بها أو معظمها على أساس عالمي حقيقي . وعلى سبيل المثال ، تحتاج التنظيمات العالمية الحقيقية أن يعمل مديروها في ظل فرق عالمية ، وأن يقوموا بالتعرف على وتوظيف وتوزيع الموظفين الذين يستقدمونهم عالمياً . وكما أوضح أحد المديرين في شركة شل للبترول «لو كنت عالمياً بحق فأنت تقوم بتوظيف أناس من هنا [من الولايات المتحدة] ممن لديهم استعداد للذهاب فوراً والعمل في لاهاي والعكس صحيح» . ويؤدي ذلك لأن يصبح من السهل على المديرين في أي مكان قبول الحتمية العالمية ، وهي وجود نظام إدارة موارد بشرية معياري .

2- **تجري الضغوط لتميز وتحديد مشروعيتها** *Investigate pressures to differentiate and determine their legitimacy* : سوف يواجه مديرو الموارد البشرية ممن يسعون إلى معيارية الاختيار ، والتدريب والتقييم والتعويضات وغيرها من ممارسات الموارد البشرية الأخرى حول العالم ، مقاومة من المديرين المحليين ممن لا يكفون عن ترديد عبارة «لا يمكنك فعل ذلك هنا ، لأننا مختلفون ثقافياً وفي طرق عديدة» . وقد وجدت الدراسة المذكورة أن هذه «الاختلافات» ليست مقنعة في أغلب الأحوال . على سبيل المثال عندما أرادت شركة «داو» تنفيذ توظيف عمالة جديدة أون لاين من خلال أداة اختيار في منطقة معينة بالخارج أخبر مديرو التعيينات للوظائف الجديدة . هناك مسئولي «داو» استحالة استخدام هذه الطريقة إلكترونياً وبعد إجراء تحريات عن هذه العقبات الثقافية المزعومة تم تنفيذ النظام الجديد «وجدنا أن أعداد المتقدمين امتدت إلى سقف المبنى ، وأن جودة المتقدمين زادت هي الأخرى» .

مع ذلك فكلمة السر هنا هي «اجر تحرياتك» ولا تحاول اقتحام التغيير دون أن تحدد ما إن كانت هناك فعلاً أسباب تدعو لاستخدام نظام أكثر ملاءمة محلياً . كذلك عليك إجراء تقييم لما إن كانت الثقافة المحلية أو أي اختلافات أخرى قد تؤدي إلى إفساد النظام الجديد . وعليك أيضاً : التحلي بالمعرفة عن المسائل القانونية المحلية ، وأن تكون لديك الرغبة للتميز ما دام ذلك ضرورياً ، بعدها قم باختبار الطريقة الجديدة وتسويقها .

3- **حاول أن تعمل في نطاق سياق ثقافة تنظيمية قوية** *Try to work within the context of a strong corporate culture* : الشركات التي توجد ثقافة تنظيمية قوية تجد أنه من السهل الحصول على موافقة من جانب الموظفين المنتشرين في أماكن بعيدة عندما يتعلق الأمر بتنفيذ ممارسات معيارية في أنحاء العالم . وعلى سبيل المثال ، فإن شركة «بروكتور آند جامبيل» تتمتع بثقافة تنظيمية قوية . ونتيجة للكيفية التي توظف بها «بركتور آند جامبيل» وتختار وتدرب وتكافئ موظفيها ، فإن مديريها لديهم إحساس قوي بالقيم المشتركة . مثلاً فإن «بركتور آند جامبيل» تؤكد على النمو المنظم ، ولذا فإن ثقافتها تشجع على درجة عالية من المجاراة والمسايرة في أوساط مديريها ، وسرعان ما يتعلم الموظفون المستجدون التفكير في «نحن» وليس «أنا» ، كما يتعلم هؤلاء تقدير الدقة والثبات والانضباط الذاتي والمدخل المنهجي . ولأن جميع مديري «بروكتور آند جامبيل» في كل أنحاء العالم يميلون لمشاركة هذه القيم . فلديهم إحساس بالتماثل والتشابه مع بعضهم البعض مهما تباعدت بينهم المسافات جغرافياً . إذن وجود مثل هذا الإجماع العالمي يجعل من السهل التوصل إلى وتنفيذ ممارسات موارد بشرية معيارية عالمياً .

التوصل إلى نظام موارد بشرية عالمي أكثر فاعلية:

Developing a More Effective Global HR System

وعلى نحو مماثل ، وجدت الدراسة المذكورة أن هذه الشركات التي أخضعوها للدراسة شاركت في بضعة أفضل ممارسات للتوصل إلى نظم إدارة موارد بشرية عالمية أكثر فعالية .

1- **قم بتكوين شبكات موارد بشرية عالمية** *Form global HR networks* : يجب أن يشعر مديرو الموارد البشرية - بالمنشأة حول العالم ، أنهم ليسوا مجرد مديري موارد بشرية محليين ، بل إنهم جزء من الكل

الأكبر أي هم جزء من شبكة إدارة موارد بشرية عالمية ، وقد تمكنت هذه الشركات الست العملاقة من فعل ذلك بطرق متنوعة . وعلى سبيل المثال ، قامت هذه الشركات بتكوين فرق عالمية للمساعدة في التوصل إلى نظم موارد بشرية جديدة . ووجدت الدراسة أنه للوصول إلى نظم موارد بشرية عالمية كان أهم عامل نجاح محوري هو «إيجاد بنية تحتية من الشركاء حول العالم» والتي يمكن استخدامها لدعم وتنظيم الأنشطة المحلية والمساعدة في الفهم بشكل أفضل لما لدى الشركات من نظم والتحديات التي تواجهها . ولابد من معاملة مديري الموارد البشرية المحليين على أنهم شركاء على قدم المساواة وليسوا أدوات تنفيذ فحسب .

2- تذكر أنه من الأهمية إضفاء المعيارية على الغايات والكفاءات وليس التمسك بطرق محددة *Remember that it's more important to standardize ends and competencies than specific methods* : على سبيل المثال ، خلصت الدراسة المذكورة إلى أنه لدى إجراء مسح للمتقدمين أون لاين فإنه (بينما سعت الشركات إلى إضفاء المعيارية على الأدوات عالمياً) إلا أن النقطة المحورية هي إضفاء المعيارية على ما يتم تقييمه ، والتحلي بالمرونة في كيفية إجراء التقييم ، لذلك تقوم شركة *IBM* باستخدام عملية معيارية في توظيف واختيار عمالة جديدة حول العالم ، إلا أن تفاصيل مثل من الذي يجري المقابلات الشخصية ، أو ما إن كان ما يسبق المسح للمتقدمين يتم تليفونياً أو بحضور المرشح نفسه ، فهذه تختلف من دولة لأخرى .

تنفيذ نظام الموارد البشرية العالمي: Implementing the Global HR System

وأخيراً ، فلدى التنفيذ الفعلي لنظم موارد بشرية عالمية فإن وجود بضعة أفضل ممارسات من شأنه المساعدة في ضمان تنفيذه بصورة أكثر فعالية .

1- تذكر أنه من الصعب أن يحدث الاتصال بقدر كاف *Remember, "You can't communicate enough"* : مثلاً هناك حاجة للاتصال المستمر بصناع القرار في كل دولة ، ومع الأشخاص الذين سيقوموا بتنفيذ واستخدام النظام .

2- قم بتخصيص موارد كافية لجهد الموارد البشرية العالمي *Dedicate adequate resources for the global HR effort* : مثلاً لا تتوقع قيام مكاتب الموارد البشرية المحلية بالبدء الفجائي في تنفيذ إجراءات التحليل الوظيفي الجديدة ، ما لم يقوم المكتب الرئيسي بتوفير موارد كافية لهذه الأنشطة الإضافية ويبين الجدول (17-1) فيما يلي ملخصاً لمجموعة من أفضل الممارسات لغرس نظم موارد بشرية عالمية .

رابعاً : شرح خمس طرق لتحسين الأعمال الدولية من خلال الاختيار

توفير عمالة للتنظيم العالمي:

STAFFING THE GLOBAL ORGANIZATION

يعد توفير عمالة للتنظيم العالمي لدى صاحب العمل بمثابة القلب لإدارة الموارد البشرية الدولية ، وتشتمل هذه العملية على : التعرف على واختيار الأشخاص الذين سيملئون الشواغر الوظيفية في الخارج ثم إرسالهم لشغل هذه الأماكن .

توفير عمالة دولية من الوطن الأم للشركة العالمية أم محلياً من الدولة المضيفة؟:

International Staffing: Home or Local?

تقوم الشركات العالمية بتوظيف أنواع مختلفة من المديرين الدوليين والأفراد المحليين هم مواطنو الدول التي تعمل بها هذه الشركات ، أما المغتربون فهم من غير مواطني الدول التي تعمل بها هذه الشركات العالمية . (فالأمريكي الذي يعمل في فرنسا يطلق عليه مغترب) . أما مواطنو الدولة الأم فهم مواطنون من الدولة التي يوجد بها مركز قيادة الشركة العالمية (إذن الأمريكي الذي يعمل لدى فرع جنرال موتورز الموجود في الصين هو مواطن الدولة الأم وهو مغترب أيضاً) . أما مواطنو دولة ثالثة فعبارة عن مواطنين من دولة خلافاً للدولة الأم ، والدولة المضيفة . مثل مدير تنفيذي بريطاني يعمل في فرع طوكيو التابع لبنك عالمي أمريكي . ويظل المغتربون يمثلون أقلية في منصب مديري الشركات العالمية ، لأن معظم مناصب الإدارة يتم شغلها بواسطة محليين وليس مغتربين في كل من عمليات الفروع سواء الأجنبية أو التي بها مركز القيادة .

جدول (17-1) ملخص لأفضل ممارسات الموارد البشرية العالمية

افعل	لا تفعل
• احرص على العمل في نطاق النظم المحلية الموجودة ، وقم بدمج الأدوات العالمية داخل النظم المحلية .	• حاول أن تقوم بعمل كل شيء بنفس الطريقة في كل مكان .
• قم بإيجاد ثقافة تنظيمية قوية .	• لا بأس من تمرير مقولة «نحن مختلفون» وحفز أصحابها على برهنة ذلك عملياً .
• أوجد شبكة عالمية من أجل تطوير النظم . وجود مدخلات عالمية مسألة مهمة جداً .	• افرض النظام العالمي على الأشخاص المحليين .
• عامل المحليين على أنهم شركاء متساوون في تطوير النظم .	• استخدام المحليين لأغراض التنفيذ فحسب .
• اجر تقييماً للعناصر المشتركة عبر الجغرافيات .	• استخدم نفس الأدوات عالمياً ما لم يكن بمقدورك إظهار أنهم يصلحون فعلياً وملائمين ثقافياً
• ركز على ما يمكن قياسه ويسمح بالمرونة في كيفية القياس .	• تجاهل الاختلافات الثقافية .
• اسمح بالإضافات المحلية بما يتخطى العناصر الأساسية .	• اسمح للتكنولوجيا بأن تكون المحرك لتصميم نظامك ولا يمكن أن تفترض أن كل موقع به نفس المستوى من الاستثمار والدخول للتكنولوجيا .

• اظهر التميز والاختلاف عند الضرورة .	• انت بحاجة إلى تسويق ادواتك ونظامك وتضع استراتيجيات إدارة التغيير موضع التنفيذ .
• قم بتدريب المحليين على اتخاذ قرارات جيدة بشأن أي الأدوات هي الأنسب في الاستخدام وكيف يمكن القيام بذلك .	
• احرص على فاعلية الاتصال .	
• كرس الموارد من أجل جهود موارد بشرية عالمية .	
• لا تكف عن الحصول على المعرفة أو الوصول لشخص يعرف المتطلبات القانونية بكل دولة .	

استخدام الأفراد المحليين Using Locals : توجد أسباب متنوعة لاعتماد أصحاب الأعمال بقدر أكبر على المديرين المحليين لملء شواغر الإدارة في فروعهم بالخارج ، فكثير من الناس لا ترغب في العمل بدولة أجنبية وعادة ما تكون تكلفة استخدام المغتربين أكبر بكثير من تكلفة استخدام العمال المحليين . وفي إحدى استطلاعات الرأى ، أفاد أصحاب الأعمال وجود معدل إعياء قدره 21% في الموظفين المغتربين مقارنة بمتوسط 10% بالنسبة للسكان المحليين ، كما أن السكان المحليين قد ينظرون للشركة العالمية على أنها «مواطن صالح» لو استخدمت موهبة الإدارة المحلية ، وهناك بعض الحكومات التي تضغط من أجل الاستعانة بالسكان المحليين في تولى مناصب الإدارة المحلية . كذلك قد يكون هناك تخوف من أن المغتربين ولمعرفتهم أنهم سيشغلون المناصب لفترة قصيرة ، قد يفرطوا في التركيز على تحقيق نتائج قصيرة الأجل بدلاً من المهام الضرورية طويلة الأجل . ولا تدرك بعض الشركات ما الذي تتكلفه فعلياً لإرسال المغتربين للخارج . وشركة اجيلنت للتكنولوجيا ذهبت تقديراتها إلى أنها تتكلف ثلاث مرات الراتب السنوي للمغترب للإبقاء على الشخص في الخارج لمدة سنة واحدة . أما عندما قررت اجيلنت شراء مصادر خارجية لبرنامجها الخاص بالمغتربين اكتشفت أن التكاليف كانت أعلى بكثير . لذلك قررت الشركة تقليص عدد المغتربين الذين يتم إرسالهم للخارج ليصبح 300 بدلاً من 1000 في السنة .

كذلك أصبح من الصعوبة بمكان استقدام عمال أجانب من الخارج للولايات المتحدة ، لأنه ومنذ سريان القوانين الجديدة في سنة 2005 ، لابد أن يقوم أصحاب الأعمال بمحاولة توظيف عمال أمريكيين قبل التقدم بطلبات لاستقدام عمالة أجنبية لدى وزارة العمل . وعلى وجه الخصوص ، لابد أن يقوم أصحاب الأعمال بتعليق الشواغر الوظيفية الموجودة لديهم ببنك العمل ، والوظائف الموجودة في وزارة العمل فضلاً عن وضع إعلانات بهذه الشواغر الوظيفية قبل التقدم بطلبات استقدام عمالة أجنبية .

استخدام المغتربين Using Expats : مع ذلك توجد أسباب تدعو أصحاب الأعمال للاستعانة بالمغتربين ، سواء على مستوى الدولة ، أو تتعلق برعايا ومواطني دولة ثالثة في ملء الوظائف بالخارج . السبب الرئيسي هو في العادة الكفاءة الفنية . بعبارة أخرى ، ففي معظم الأحيان يصعب على أصحاب الأعمال العثور على مرشحين محليين لديهم المؤهلات الفنية المطلوبة . كذلك تنظر الشركات العالمية للمهمة الناجحة في الخارج على أنها متطلب رئيسي لتنمية كبار المديرين بها (على سبيل المثال ، بعد قضاء فترة في الخارج تم نقل رئيس منطقة آسيا بشركة چنرال إليكتريك ليعود مرة أخرى لمنصب مدير تنفيذي كنائب لرئيس مجلس الإدارة بالمكتب الرئيسي في أمريكا) . كذلك يعد عنصر السيطرة سبباً آخر مهماً لاستخدام المغتربين . والافتراض هنا هو أن مديري الشركة الأم على دراية كاملة بسياسات وثقافة الشركة ، ومن ثم فالأرجح أنهم سيطبقون طرق القيام بالأعمال المعمول بها في المركز الرئيسي .

حلول أخرىOther Solutions : اليوم لم يعد الاختيار مجرد هل استخدم المغتربين أم الموظفين المحليين؟ . بل هناك حلول أخرى ، فالعديد من أصحاب الأعمال تحولوا إلى الأخذ بمهام المغتربين المرنة ، والبعض يطلق عليها مهام قصيرة الأجل أو مهام طيارة . فهذه المهام تشمل الكثير من السفر والترحال ، لكن ذلك لا يعني إعادة توطين رسمي . وهناك منشآت أخرى تستخدم تكنولوچيات الفيديو المعتمدة على الإنترنت وسوفت وير في صنع القرار الجماعي لتمكين فرق افتراضية عالمية من القيام بنشاط الأعمال دون الحاجة للسفر وإعادة التوطين .

وقد وجد أحد استطلاعات الرأي أن ما يقرب من 78% من أصحاب الأعمال لديهم شكل ما من السياسات المحلية ، ويقصد بها سياسة نقل موظف وطني تابع للدولة الأم إلى فرع خارجي ، بحيث يصبح منتقلاً دائماً . والافتراض هنا أن مثل هذا الموظف لن يكون مغترباً ، بل سيصبح ويعامل على أنه مثلاً «مستخدم محلي فرنسي» .

نقل الوظائف أعالي البحار Offshoring : نقل الوظائف أعالي البحار هو قضية بالغة الأهمية في ملء الوظائف الدولية . ويقصد بنقل الوظائف للخارج جعل الموظفين المحليين في الخارج يقومون بالوظائف التي نفذها الموظفون التابعون للمنشأة في السابق داخل الوطن الأم . وقد أصبحت هذه الطريقة ذات شعبية بشكل متزايد . وتتنبأ شركة فورستر للأبحاث أنه سيتم ملء نحو 1.5 مليون وظيفة بتحريكها أعالي البحار بحلول 2010 ، وأن 2.5 مليون وظيفة سيتم نقلها أعالي البحار بحلول 2013 ، وأن 3 ملايين وظيفة سيتم نقلها قبل حلول 2015 . وبعبارة أخرى ، أشار تقرير صادر عن معهد ماكينزي أن القيمة الكلية لشراء المصادر الخارجية أو نقل الوظائف أعالي البحار ستنمو من نحو 33 بليون دولار في 2002 لتصل لما يزيد على 100 بليون في 2008 . وقد تعرض شراء المصادر الخارجية أو نقل الوظائف أعالي البحار لجدل واسع ، ففي سنة 1990 اقتصر الأمر على الوظائف في مجال التصنيع التي قام أصحاب الأعمال بشحنها لأعالي البحار . وخلال الفترة من 2000 إلى 2015 تذهب تقديرات وزارة العمل الأمريكية ومؤسسة فورستر

للأبحاث إلى أن نحو 288.000 وظيفة إدارة سوف تتجه أعالي البحار، وأن 472.000 وظيفة كمبيوتر، وكذلك 184.000 وظيفة في مجال العمارة، ونحو 75.000 وظيفة قانونية إضافة إلى نحو 1.7 مليون وظيفة مكتبية كلها في نفس الاتجاه. ويذهب الأنصار إلى أن أصحاب الأعمال يتحتم عليهم نقل الوظائف أعالي البحار، ليظلوا على قدرتهم التنافسية عالمياً، وأن أصحاب الأعمال بذلك ينهضون بالبحوث والتطوير وهو ما يوجد المزيد من الوظائف محلياً للعاملين الأمريكيين، أما المعترضون فلديهم شعور بالقلق أن هذا النزيف للوظائف ونقلها للخارج يعني تراجعاً في أعداد الوظائف المتاحة أمام العمال الأمريكيين.

نقل الوظائف للخارج والموارد البشرية Offshoring and HR: يجمع أنصار ومعارضو نقل الوظائف للخارج، على أن ذلك مسألة سيتحتم على مديري الموارد البشرية التعامل معها. فمن ناحية، يميل نقل الوظائف للخارج إلى أن يكون نشاطاً معتمداً خصيصاً على الموارد البشرية. والسبب التقليدي الذي دعا المنشآت للانتقال للخارج هو إيجاد أسواق جديدة أو افتتاح منشآت صناعية جديدة لخدمة الأسواق المحلية. وفي حالات كهذه، لعب التسويق والمبيعات وتنفيذيو الإنتاج دور اللاعب الأساسي. أما نقل الوظائف للخارج فيشتمل في أغلبه على إدارة موارد بشرية. ويقول أصحاب الأعمال الساعون لتحقيق مزايا في التكلفة من نقل الوظائف للخارج، إنهم يتطلعون إلى مديري الموارد البشرية لديهم لمساعدتهم في التعرف على المواهب عالية الجودة، قليلة التكلفة الموجودة في الخارج، وتوفير المعلومات الضرورية عن أمور مثل معدلات الأجور الأجنبية، وظروف العمل، والإنتاجية، والعثور على مدينة في الخارج والتي توفر ثروة من العاملين منخفضي الأجور، وذوي الكفاءات الفنية عالية الجودة، ما هو إلا مجرد جزء صغير من مهمة جعل نقل الوظائف للخارج تحقق النجاح المنشود. ومن الأشياء الأخرى، يحتاج مدير الموارد البشرية للتأكد من وجود هيكل إشرافي وإداري فعال مطبق لإدارة هؤلاء العاملين، وأن جميع الموظفين يحصلون على التدريب الذي يحتاجونه. ولدى توفير العاملين للمنشآت المحلية قد يكون من الأفضل الإبقاء على مستشار قانوني محلي، لتيسير القوانين المحلية ولإسداء النصح بخصوص ممارسات التوظيف الثقافية، إضافة لذلك وعلى ضوء المسافات الشاسعة، فإن مدير الموارد البشرية بحاجة لضمان أن سياسات التعويضات وظروف العمل مرضية وعلى ما يرام. ولابد من مراعاة أن نقل الوظائف للخارج هو صناعة آخذة في النمو السريع، وأن هؤلاء الموظفين المحليين ما هم إلا أنواع المهارات المتنقلة بسهولة، والقادرة على تلبية احتياجات أصحاب الأعمال الجدد.

قيم الإدارة وسياسة توفير عاملين دوليين Management Values and International Staffing Policy: ما الذي يحدد ما إن كانت المنشآت سوف تستخدم محليين أم مغتربين؟ في الوضع الأمثل، فإن أسباباً منطقية مثل التكلفة والكفاءة ستكون هي الرد الأمثل والسائد على الساحة. مع ذلك، فإن قيم كبار التنفيذيين بالشركة ستلعب دوراً حتمياً. وعلى سبيل المثال، قام الخبراء بتصنيف قيم كبار التنفيذيين إلى مركزية عرقية ومركزية تعددية أو مركزية جغرافية. ففي أي شركة تدار بالمركزية العرقية يكون الموقف السائد هو أن

مواقف الدولة الأم وأسلوب الإدارة بها، والمعرفة، ومعايير التقييم. والمديرون هم أصحاب التفوق على أي شيء تستطيع الدولة المضيفة أن تقدمه. أما في الشركة المركزية التعددية فتسود قناعة واعية بأن مديري الدولة المضيفة وحدها هم الأقدر على فهم ثقافة وسلوك سوق الدولة المضيفة، ولذلك لابد من إدارة الفرع الأجنبي بواسطة أشخاص محليين. أما تنفيذيو المركزية الجغرافية فلديهم اعتقاد بضرورة تطهير للعاملين بالإدارة في المنشأة بكاملها على أساس عالمي بافتراض أن أفضل مدير لمنصب معين في أي مكان قد يكون في أي من الدول الجغرافية التي تعمل بها المنشأة.

المركزية العرقية Ethnocentric: تترجم هذه القيم إلى ثلاث سياسات في توفير العمالة الدولية، ففي ظل السياسة المركزية العرقية في توفير العاملين تسعى المنشأة لملء وظائف الإدارة الرئيسية بمواطنين من الدولة الأم، وفي شركة «شل» الهولندية الملكية (رويال شل) مثلاً معظم المسئولين الماليين حول العالم من المواطنين الهولنديين، وتشمل الأسباب المبررة للأخذ بسياسات العمالة وفقاً للمركزية العرقية: نقص مواهب الإدارة العليا في الدولة المضيفة، والرغبة في الحفاظ على ثقافة تنظيمية موحدة، وإحكام السيطرة، والرغبة في نقل ا لكفاءات الجوهرية بالشركة الأم (على سبيل المثال مهارة الصناعة التخصصية) إلى فرع أجنبي بسرعة هائلة.

مركزية تعددية Polycentric A polycentric: أي منشأة ذات توجه مركزي تعددي ستمد فروعها في الخارج بمواطنين من الدولة المضيفة، وتمد مكتبها في الدولة الأم بمواطنين من الدولة الأم. ويقلل ذلك سوء الفهم الثقافي المحلي الذي قد يحدث لو سعت الشركة لاستخدام مديرين مغتربين. ويكون ذلك حتماً أقل في التكلفة. وتذهب تقديرات أحد الخبراء إلى أن تنفيذياً مغترباً يمكن أن يكلف أي منشأة ما يزيد على ثلاث مرات تكلفة تنفيذي محلي بسبب مصروفات إعادة التوطين وغيرها من المصرفات الأخرى مثل مصاريف المدارس لأولاد هذا التنفيذي، والإجازة السنوية للمواطن، والحاجة لدفع ضرائب الدخل في الدولتين.

مركزية جغرافية Geocentric A geocentric: تسعى سياسة توفير عمالة مركزية جغرافية لاستقدام أفضل الأشخاص لشغل الوظائف في جميع أرجاء التنظيم، بصرف النظر عن جنسية الشاغلين للوظيفة. ويسمح ذلك للمنشأة العالمية بالاستخدام الكفء لمواردها البشرية بنقل أفضل الأفراد لشغل الشواغر الوظيفية في أي مكان جغرافي وجد فيه المرشح، كما يساعد ذلك على بناء ثقافة أكثر قوة وثباتاً وغرس مجموعة من القيم في أوساط فريق الإدارة العالمي بكامله.

لماذا تفشل مهام المغتربين؟ Why Expatriate Assignments Fail: لكون المهام الدولية هي بمثابة القلب لإدارة الموارد البشرية الدولية، فإنه أمر متناقض تكرار رؤية هذه المهام الدولية تصاب بالفشل مرات عديدة. ومن الصعب تحديد العدد الدقيق لمرات الفشل، والسبب في ذلك أن الفشل يعني أشياء مختلفة للأشخاص المختلفين. وعلى سبيل المثال، فبعض المغتربين قد يداروا على إخفاقاتهم، وينعكس هذا في

تراجع الإنتاجية وتسمم علاقات العاملين مع العملاء . مع ذلك هناك بعض الأدلة على أن معدل الرحيل المبكر للمغتربين آخذ في التراجع ، والسبب في ذلك أن المزيد من أصحاب الأعمال اتخذوا خطوات لتقليل مشكلات المغتربين في الخارج ، مثلاً أصبح أصحاب الأعمال يختارون المغتربين بعناية فائقة ويساعدون زوجاتهم في الحصول على وظائف إلى جوار أزواجهم في الغربة وتقديم المزيد من الدعم للمغترب وأسرته . وكمثال آخر أنشأت بعض الشركات برامج الصداقة العالمية ، حيث يساعد المديرون المحليون المغتربين بإسداء المشورة حيال أمور مثل سياسات المكتب ، ومعايير السلوك ، وبيان الأماكن التي تقدم معونة طبية في حالة الطوارئ .

خصائص المغتربين الناجحين Traits of Successful Expats : أصبحت جهود اكتشاف أسباب فشل مهام المغتربين واحدة من الموضوعات البحثية المهمة ، وقد حقق الخبراء نجاحات كبرى في هذا الصدد . والشخصية أحد العوامل التي تعين المغترب على الاستمرار . وعلى سبيل المثال ، في دراسة شملت 143 موظفاً مغترباً تبين أن المنفتحين منهم على الآخرين ، وذوي القبول الاجتماعي ، وأصحاب الاستقرار العاطفي هم الأقل احتمالاً في أن تتملكهم الرغبة في العودة المبكرة . إضافة لذلك ، فالخاصية المهمة الأخرى هي النوايا الشخصية . مثلاً الأشخاص الذين يريدون المشاركة في مهام تشمل الاغتراب في الخارج ، يحاولون جاهدين التأقلم مع هذه الحياة . مع ذلك هناك عوامل لا علاقة لها بالعمل مثل الضغوط الأسرية ، والتي تسهم بشدة في حدوث إخفاق المغتربين ، ففي دراسة في الولايات المتحدة ، وضع المديرون الأمريكيون قائمة تعدد الأمور التي تجعلهم يعجلون بالرحيل المبكر في الاغتراب وهي : عدم قدرة شريك الحياة على التأقلم ، وعدم قدرة المديرين على التأقلم ، ومشكلات أسرية أخرى وعدم نضج شخصية المدير أو اضطرابه العاطفي وعدم القدرة في التأقلم مع المسئولية الضخمة أعالي البحار . وقد أكد مديرو المنشآت الأوروبية فقط على عدم قدرة شريك الحياة للمدير المغترب على التأقلم كتفسير لفشل مهمة المغترب الدولية ، وهناك دراسات أخرى أكدت بصورة مشابهة على التأثيرات السلبية لعدم رضا شريك الحياة عن تبعات المهام الدولية . وتبين هذه النتائج بتلك الدراسات حقيقة يتعين أخذها في الاعتبار لدى اختيار من يعهد إليه بمهمة دولية أنه ليس في العادة يكون سبب الفشل عدم الكفاءة ، بل مشكلات أسرية وشخصية هي التي تؤدي إلى إفشال المغترب . مع ذلك لا يزال أصحاب الأعمال يميلون لاختيار المغتربين على أساس الكفاءة الفنية بدلاً من اعتبار مهارات بين الأشخاص أو المواقف المحلية ، وكما أوضح أحد الخبراء : «عملية الاختيار يشوبها عيوب جوهرية فمهام المغتربين نادراً ما تفشل لأن الشخص لا يمكنه التكيف مع المتطلبات الفنية للوظيفة فاختيارات المغتربين تتم بواسطة مديري الخطوط بناء على كفاءة فنية ، وهم يفشلون بسبب مشكلات أسرية وشخصية وقلة المهارات الثقافية التي لم تكن جزءاً من عملية الاختيار» .

الضغوط الأسرية Family Pressures : بمراعاة دور المشكلات الأسرية في إخفاقات المغتربين ، فإنه من الأهمية بمكان أن يفهم صاحب العمل مدى رضا شريك الحياة وانغلاقه الاجتماعي في بيئة أجنبية مختلفة تماماً عما كان يحياها . وفي إحدى الدراسات تم تحليل بيانات استبيان مأخوذة من 221 زوجة وشريكة حياة

لمغتربين دوليين يعملون في 37 دولة . ولعل أهم نتيجة أطلت برأسها هي إحساس الزوجة بالعزلة والضياع الاجتماعي ، ويتبدى ذلك بوضوح فيما قالته واحدة منهن ، حيث أوضحت «من الصعب تكوين صداقات وثيقة ، لذلك معظم المغتربين لديهم هواجس ومخاوف شديدة ولا يريدون الاقتراب الزائد من أحد ، وقد تأذى الكثيرون في مرات عديدة بسبب هذه العزلة ومحاولة الاعتماد الشديد على صديق واحد فقط إلى أن يحدث المحتوم هذا الصديق ، كذلك من الصعب رؤية أولادك وهم يتعرضون للأذى لما يروا أصدقاءهم ينتقلون مع هذا الصديق المقرب ، ورغم أن لديّ معارف كثيرين فلن يعوضني أحد عن هذا الصديق المقرب عندما يتم نقل لذلك تحولت إلى كابوس لزوجي في الغربة» . وقد تعرفت إحدى الدراسات على ثلاثة أشياء تساعد في تسهيل تأقلم الزوجة في الغربة : **أولاً** : إجادة لغة الدولة المضيفة لأن عدم إجادة لغة هذه الأخيرة سوف يجعل الزوجة في عزلة تامة عن بيئتها المحيطة ، وعلى صاحب العمل أن يحرص على أن يوفر للزوجة – وليس فقط للموظف المغترب – تدريباً على اللغة بالدولة المضيفة . **ثانياً** : وجود أطفال في سن ما قبل الالتحاق بالمدرسة (وليس أطفالاً في سن المدرسة أو عدم وجود أطفال) فذلك يجعل من السهل على الزوجة التأقلم ، ويقترح ذلك أن الأطفال الصغار ،وبسبب اعتمادهم الكامل على الأم يساعدون الزيجات في إشباع هذا الجانب من هويتهم الاجتماعية وتظل مسئولياتهن عن أطفالهن كما هي في الوطن الأم . **ثالثاً** : من الأهمية بمكان وجود رابطة وثيقة ومتبادلة وحميمة بين المغترب والزوجة المصاحبة ، فذلك يوفر الدعم الاجتماعي والعاطفي الذي يفتقده المغتربون بشدة في الخارج .

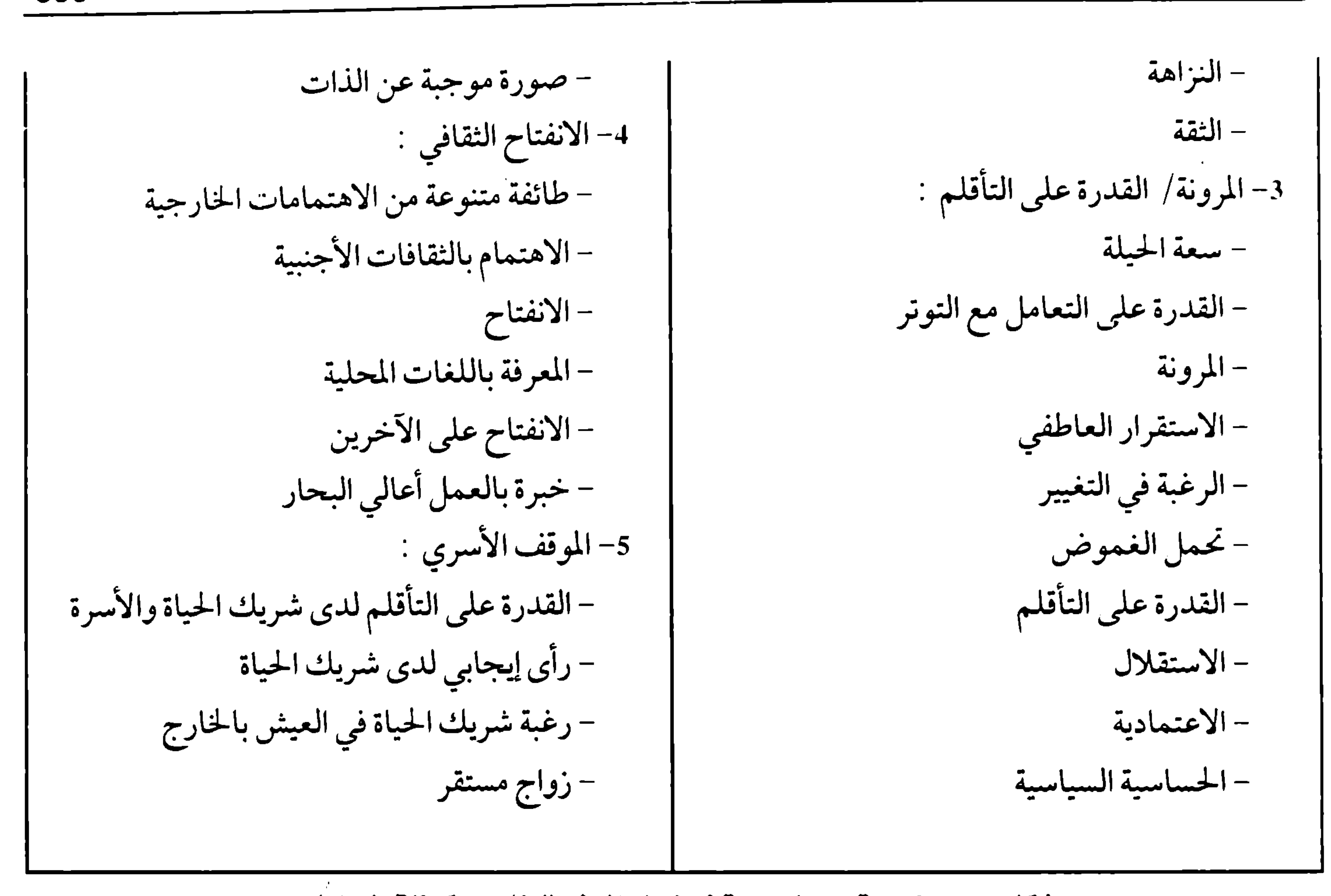
ما الذي يستطيع أصحاب الأعمال فعله؟ What Employers Can Do : توجد خطوات أخرى مفيدة بوسع صاحب العمل اتخاذها ،فمن شأن توفير عروض وتلقين مبكر يتناول ما يتوقع للمغترب أن يتعرض له ، وتعريف المغترب بالمكان الذاهب إليه ، ومنحه مزايا إضافية كلها بمثابة حلول واضحة . أما الحل غير الواضح فهو وضع إجراءات تضمن حصول الموظفين جميعهم على معاملة عادلة ، بمعنى معاملتهم باحترام وإيجاد أجواء جاذبة وما شابه . وفي إحدى الدراسات عن مغتربين في مهام دولية اتضح أن المشكلات المرتبطة بالعمل كانت قليلة للغاية ، وذلك لما جرى الحكم على إجراءات المنظمة بأنها عادلة .

والطريقة الأخرى لتقليل مشكلات المغتربين ، هي تقصير مدة المهمة في الخارج ، وهي خطوات بدأ بعض أصحاب الأعمال تنفيذها فعلياً ، حيث تفيد الإحصاءات أن نحو 23% من مهام الشركات العالمية في الخارج تستمر لأكثر من ثلاثة أعوام ، وهي رقم يقل عما كان عليه في 1996 وهو 32% . كذلك من المهم جداً مطابقة ومواءمة الوظيفة للشخص وميوله ، حيث تبين الدراسات أن المغتربين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم هم الأكثر احتمالاً في أن يتأقلموا بسرعة أكبر مع وظائفهم في الخارج .

اختيار المديرين المغتربين Selecting Expatriate Managers : هناك تماثل بين العمليات التي تستخدمها المنشآت لاختيار المديرين للمواقع المحلية والخارجية ، فأياً كانت المهمة ، فإن المرشحين لشغلها بحاجة للمعرفة الفنية والمهارات التي تمكنهم من أداء الوظيفة ، فضلاً عن الذكاء ومهارات التعامل مع الأشخاص كلها ضرورية للمديرين الناجحين ، ولا بديل عن عقد اختبارات ومقابلات شخصية ، ومراجعة الخلفية

الشخصية للمتقدمين للوظائف لدى اختيار المغتربين تماماً كما يحدث في اختيار من يشغل المهام المحلية . مع ذلك فالمهام الخارجية مختلفة عن المحلية ، حيث هناك حاجة للتأقلم مع زملاء عمل قد تكون ثقافتهم مختلفة جذرياً عن ثقافة المغترب ، كما أن ذلك الاختلاف الثقافي يزيد من التوتر لكون المغترب وحيداً في دولة أجنبية ، وخاصة عندما يكون المغترب غير متزوج . أما لو اصطحب المغترب الزوجة والأطفال خلال المهمة في الخارج ، فذلك يزيد من التعقيدات والضغوط التي ستواجهه الأسرة بكاملها من تعلم لغة جديدة ، إلى العثور على أصدقاء جدد ثم الالتحاق بمدارس جديدة . إضافة لذلك ، فإن قدرة الشخص نفسه على التأقلم هي العامل الحاسم ، فبعض الناس يحسنون التصرف في أي مكان ، وآخرون يفشلون في التأقلم في أي مكان . لذلك فإن اختيار المديرين للمهام الخارجية يعني تنظيم اختبار ات لهم من أجل الوقوف على ما لديهم من خصائص تتنبأ بنجاحهم في التأقلم مع بيئات جديدة . وقد قامت إحدى الدراسات بتوجيه أسئلة لعدد 338 من المبعوثين للخارج والمنتمين لدول متنوعة ، ومن منظمات مختلفة للوقوف على الخصائص المحددة التي تعد مفاتيح النجاح للمديرين في المهام الخارجية . وقد تعرف الباحثون على خمسة عوامل والتي تسهم في نجاح هذه المهام ، وهي : المعرفة الوظيفية والدافعية ، والمهارات العلاقية ، والمرونة والقدرة على التأقلم ، والانفتاح الثقافي ، والموقف الأسري (رأى الزوجة الإيجابي ورغبة الزوجة في العيش بالخارج وما شابه) . ويبين الشكل (17-1) بعض البنود المحددة التي شكلت قوام كل واحد من هذه العوامل الخمسة . وتجدر الإشارة إلى أن الخمسة عوامل تفاوتت في الأهمية من حيث تأثيرها على نجاح المبعوثين للخارج ، وذلك وفقاً لما أعرب عنه الموفدون . والواضح أن الموقف الأسري كان هو العامل الأكثر أهمية على الإطلاق وهي نتيجة تتفق مع ما خلصت إليه بحوث أخرى عن المهام الخارجية والتنقلات الوظيفية . وتوضح تقارير بحثية أكثر حداثة ، وجود دعم قوي لأهمية عوامل مثل المهارات بين الأشخاص ، والتأقلم الأسري بالنسبة لتأقلم المغتربين .

1- المعرفة الوظيفية والدافعية :	- دافعية عالية Enter
- القدرة الإدارية	- الإيمان بالمهمة والوظيفة
- القدرة التنظيمية	- المثابرة
- الخيال	2- المهارات العلاقية :
- الإبداع	- الاحترام
- مهارات إدارية	- دماثة الخلق والحقيقة
- اليقظة	- إظهار الاحترام
- المسئولية	- الطيبة
- العمل الدؤوب	- التعاطف
- روح المبادرة والطاقة	- عدم إطلاق الأحكام



- النزاهة
- الثقة

3- المرونة/ القدرة على التأقلم :
- سعة الحيلة
- القدرة على التعامل مع التوتر
- المرونة
- الاستقرار العاطفي
- الرغبة في التغيير
- تحمل الغموض
- القدرة على التأقلم
- الاستقلال
- الاعتمادية
- الحساسية السياسية

- صورة موجبة عن الذات

4- الانفتاح الثقافي :
- طائفة متنوعة من الاهتمامات الخارجية
- الاهتمام بالثقافات الأجنبية
- الانفتاح
- المعرفة باللغات المحلية
- الانفتاح على الآخرين
- خبرة بالعمل أعالي البحار

5- الموقف الأسري :
- القدرة على التأقلم لدى شريك الحياة والأسرة
- رأى إيجابي لدى شريك الحياة
- رغبة شريك الحياة في العيش بالخارج
- زواج مستقر

شكل (17-1) خمسة عوامل مهمة في نجاح الموفد للخارج ومكونات العوامل

● **مسح القدرة على التأقلم Adaptability Screening** : في ظل وضعية متقدمة للمرونة ، والقدرة على التأقلم بالدراسات المرتبطة بنجاح المهام الخارجية ، فإن مسح القدرة على التأقلم أحياناً ما يكون جزءاً من عملية المسح للمغتربين . وتجرى عملية المسح للتأقلم في الأغلب بواسطة أحد علماء النفس وإخصائي أمراض نفسية بهدف تقييم فرص النجاح المحتملة للموفد إلى الخارج (وزوجته) في القدرة على التعامل مع الانتقال للخارج ولتنبيههم بقضايا (مثل تأثير الغربة على الأطفال) . وما يترتب على تلك الخطوة . وفي موضع كهذا تكون التجربة هي أفضل مؤشر تنبؤ بتحقيق النجاح مستقبلاً . لذلك تبحث شركات مثل كولجيت وبام أوليف عن مرشحين للعمل أعالي البحار . فمن تظهر تجربة عملهم خارج العمل ومستوى تعليمهم ومهاراتهم اللغوية ، وجود التزام لديهم للعمل والعيش مع ثقافات مختلفة . ومن شأن عقد برامج خلال الإجازة الصيفية وإرسال الموظفين أعالي البحار ، أو المشاركة في برامج الطلاب الأجانب ، توفير الأساس لدى أصحاب الأعمال بأن المبعوث لديه القدرة على التأقلم عندما يحدث الإيفاد الفعلي لأعالي البحار .

كذلك تستخدم العديد من المنشآت اختبارات بالورقة والقلم ، مثل اختبار قياس المهام أعالي البحار ، وهذا الاختبار يتمتع بالقدرة على التعرف على الخصائص والمواقف التي يتعين أن يتحلى بها المرشح لمهام دولية . كذلك يمكن عقد ندوات وتقديمات واقعية عن المشكلات المتوقعة في الوظيفة الجديدة ، والاستشهاد بحالات واقعية حدثت لمرشحين سابقين (مثل توضيح حتمية إرسال الأطفال إلى مدارس خاصة) وعن

المزايا الثقافية والمشكلات والخصوصيات لكل دولة ، وكلها جوانب مهمة من عملية المسح . ويجب أن تكون القاعدة على حد قول بعض الخبراء «توضيح كل الأمور بمنتهى الصراحة» قبل إيفاد المبعوث بفترة كافية ، وهو الحاصل حالياً في معظم الشركات العالمية . ولسوء الحظ فإن التنظير كثيراً ما لا يترجم إلى واقع عملي ، وكما أوضحنا عاليه ، فبرغم أهمية إجراء المسح للقدرة على التأقلم إلا أن 70% ممن شاركوا في استطلاع الرأى أشاروا إلى أن «المهارات أو الكفاءات» هي أهم معيار للاختيار لدى انتقاء المرشحين للمهام الدولية ، حيث وضعوا الأداء الوظيفي في المرتبة الثانية بعد المهارات أو الكفاءات . ونادراً ما تم وضع القدرة في التأقلم على ظروف ثقافية جديدة . والتي يقيسها بند تقول عبارته «تجربة معيشة دولية سابقة أو تأدية مهمة دولية في السابق» ، باعتبارها هي الأكثر أهمية أو تحتل المرتبة الثانية في الأهمية ، وقد وجدت إحدى الدراسات أن الاختيار للمناصب في الخارج يكون خالياً من الطابع الرسمي ، لدرجة إطلاق الباحثين عليه اسم «نظام ماكينة إعداد القهوة» . فالحاصل أن زميلين يلتقيان عند إحدى ماكينات إعداد القهوة ، وتدور بينهما مناقشة عن احتمال وجود موقع وظيفي في الخارج ، وبناء على حوار كهذا يتم اتخاذ قرار الاختيار ، وربما يساعدنا ذلك على فهم النسبة العالية للفشل التي يُمنى بها الموفدون للخارج . وتبين لنا الفقرة التالية بعنوان «قوى عاملة جديدة» السبب الذي يجعل هذا الطابع غير الرسمي يؤثر على المديرات الإناث .

قوة عاملة جديدة: إرسال المديرات الإناث للخارج:

The New Workforce Sending Women Managers Abroad

هناك إجحاف شديد واقع على المديرات الإناث ممن يتم إيفادهن للخارج ، من حيث العدد ، ونسبة التمثيل . وعلى سبيل المثال ، فبينما تمثل النساء حوالي 50% من موهبة الإدارة بالطبقة الوسطى في الشركات الأمريكية فإنهن يمثلن 14% فقط من المديرين المغتربين الذين جرى إرسالهم بالخارج . ما الذي تسبب في هذا الوضع؟ الحاصل أن مديري الخطوط هم من يقومون بعمل هذه المهام للخارج . ويعاني العديد من هؤلاء من انطباعات خاطئة والتي تعرقلهم عن التوصية بالنساء للعمل في الخارج ، ولو نظرنا إلى نتائج أحد استطلاعات الرأى التي توصلت إليها واحدة من منظمات إعداد الأفراد للعمل دولياً فقد وجدت أن العديد من المديرين يفترضون أن النساء لا يرغبن في العمل بالخارج أو أنهن لا يرغبن في انتقال أسرهن للخارج أو أنهن سيعجزن عن إقناع أزواجهن بالانتقال معهم لأن الزوج هو من يصرف على الأسرة ويعولها براتبه . وفي الحقيقة توصل استطلاع الرأى هذا للعكس تماماً فتبين أن النساء ترغبن في القيام بمهام خارج البلاد ولا يمانعن شأنهن شأن أقرانهن من المديرين الذكور في انتقال أسرهن إلى الخارج وليس أزواجهن بالضرورة مصدر الرزق الأساسي للأسرة .

ما هي الانطباعات الأخرى (أو الانطباعات الخاطئة) التي تعيق المديرين من التوصية بالنساء للعمل في الخارج؟ الخوف على سلامة النساء هي بالقطع أحد هذه العوامل ، فأصحاب الأعمال يميلون للافتراض بأن النساء لو جرى إرسالهن للخارج فسوف تصبحن مستهدفات من قبل المجرمين . مع ذلك أعربت معظم النساء المغتربات في استطلاع الرأى عن أن سلامتهن ليست قضية مطلقة فالأمر سواء للجنسين لأن المجرمين لا يعنيهم جنس الضحية في الخارج . وكما صرحت إحدى المشاركات في استطلاع الرأى «هذا لا يهم على الإطلاق سواء أكنت رجلاً أم امرأة ما دمت في مدينة خطيرة فالخطر وقتها يحيق بالجميع وليست النساء باستثناء هنا» . والسبب الآخر الشائع هو الخوف من الأحكام المدفوعة بالهوى ضد النساء بموجب الثقافة فلا

شك أنه في بعض الثقافات لابد من اتباع النساء قواعد مختلفة عن تلك التي يتبعها أقرانهن من الرجال على سبيل المثال من حيث الملبس ولكن حتى في تلك الحالة وكما صرحت إحدى المغتربات «حتى في تلك الثقافات المتشددة فبمجرد معرفتهم أن النساء بوسعهن القيام بالوظيفة المطلوبة وبمجرد إظهار المرأة لكفاءتها التي تفوق الرجل في بعض الأحيان فإن تلك المشكلة تختفي» .

وتوجد بعض الخطوات بوسع أصحاب الأعمال اتخاذها للتغلب على هذه المفاهيم الخاطئة والتعرف على المزيد من النساء اللائي يصلحن لشغل المهام في الخارج . وعلى سبيل المثال ، إضفاء الطابع الرسمي على عملية التعرف على الموظفين الذين لديهم الرغبة للقيام بالمهام في الخارج (على سبيل المثال في شركة جيليت لأمواس الحلاقة يستخدم المشرفون أسلوب المقابلات الشخصية لمراجعة الأداء للتعرف على اهتمامات المرؤوسين بما في ذلك إمكانية تكليفهم بمهام في الخارج) وأيضاً من الخطوات الأخرى تدريب المديرين على فهم الكيفية التي يشعر بها الموظفون فعلاً عن القيام بمهام في الخارج وما هي القضايا المتعلقة بالسلامة والاعتبارات الثقافية في هذا الصدد . ويجب السماح للمغتربات الناجحات بالمساعدة في توظيف إناث جدد يمكن أن يعملن بالخارج على أن تجري مناقشات تدور حول مساوئ ومزايا العمل بالخارج . كما يمكن لأصحاب الأعمال توفير وظائف مشابهة للأزواج في الخارج لتشجيعهم على مصاحبة زوجاتهن .

خامساً : مناقشة كيفية تدريب والمحافظة على الموظفين دولياً

التدريب والحفاظ على الموظفين المغتربين:

TRAINING AND MAINTAINING EXPATRIATE EMPLOYEES

تُعد خطوة إجراء مسح دقيق للمرشحين للعمل بالخارج مجرد أول تحرك في ضمان نجاح الموفد للعمل بمهمة في الخارج . بعدها قد يحتاج الموظف لتدريب خاص ، وقد تحتاج المنشأة لسياسات إدارة موارد بشرية دولية خاصة لتعويض موظفي المنشأة بالخارج والحفاظ على علاقات عمل سوية .

توجيه وتدريب الموظفين على المهام الدولية :

Orienting and Training Employees on International Assignment

عندما يتعلق الأمر بتوفير التوجيه والتدريب المطلوبين لتحقيق النجاح أعالي البحار ، فإن ممارسات معظم المنشآت الأمريكية تعكس الشكل وليس المضمون . ورغم المزاعم التي تسوقها العديد من الشركات فلا يبدو أنه يوجد اختيار ولا تدريب منهجي للمكلفين بمهام في الخارج ، حيث يميل تنفيذيو الشركات للاتفاق على أن الأعمال الدولية تتطلب إلماماً عميقاً للغاية من الموظفين بالاقتصاد وممارسات الدول الأجنبية . مع ذلك قليلة للغاية هي الشركات التي توفر فعلياً مثل هذا التدريب .

التدريب المطلوب Required Training : ما هي نوعية التدريب الخاص الذي يحتاجه المرشحون للعمل بالخارج؟ وفيما يلي برنامج أعدته إحدى الشركات المتخصصة في إعداد مثل هذه البرامج وهو برنامج مكون من أربع خطوات :

- **مستوى أول** : يركز فيها التدريب على تأثير الاختلافات الثقافية ، وعلى زيادة وعي المتدربين بمثل هذه الاختلافات وتأثيراتها على مخرجات الأعمال .

- **مستوى ثان** : ويهدف إلى جعل المشاركين في التدريب يفهمون كيف أن المواقف (سواء السلبية أو الإيجابية) تتشكل في الإنسان ، وكيف تؤثر على سلوكه (مثلاً الانطباعات السلبية غير المواتية تؤثر في اللاوعي على الكيفية التي يستجيب بها المدير ويعامل مرؤوسيه الأجانب الجدد) .

- **مستوى ثالث** : ويوفر معرفة حقيقية عن الدولة المستهدفة .

- **مستوى رابع** : ويوفر بناء المهارات في مجالات مثل اللغة والتأقلم .

وخلافاً لهذه الاحتياجات التدريبية الخاصة ، فإن المديرين في الخارج يحتاجون لمهارات تقليدية ، مثل التدريب على التعريف بالدولة المضيفة . وفي العديد من المنشآت مثل IBM تشتمل عمليات التنمية للمهارات على مهام غيار دورية ، والتي تسمح لمديري أعالي البحار بالنمو المهني ، كذلك يوجد بتلك المنشآت مراكز تنمية إدارية حول العالم ، حيث يتسنى للتنفيذيين النهوض بمهاراتهم ، وكذلك برامج داخل فصول الدراسة (كتلك التي تعقد في كلية التجارة بلندن أو بفرنسا) والتي توفر للتنفيذيين فرص تعليمية متنوعة (للحصول على ماچستير إدارة أعمال مثلاً) ، وهي تشبه الفرص التي توفرها البرامج الأمريكية لأقرانهم . وإضافة إلى تنمية مهارات هؤلاء المديرين ، فإن أنشطة تنمية الإدارة الدولية لها تأثيرات أخرى غير ملموسة على المديرين وعلى منشآتهم . مثلاً مهام غيار المديرين تعاون المديرين على تكوين روابط مع زملائهم حول العالم وهو ما يساعد هؤلاء المديرين على اتخاذ قرارات سريعة . وتفيد أنشطة مثل حلقات النقاش الدورية (والتي تستقدم فيها المنشآت مديرين من فروعها العالمية وتقوم بتعريفهم لمدد تتراوح ما بين أسبوع أو أكثر ، بقيم وإستراتيچية وسياسات الشركة) ويساعد ذلك على توفير عنصر الثبات للهدف ، وهو ما يحسن السيطرة من خلال بناء مجموعة موحدة من القيم والمعايير والثقافة التنظيمية .

الاتجاهات في تدريب المغتربين Trends in Expatriate Training : توجد بعض اتجاهات في تدريب وتنمية المغتربين ، **أولاً** : بدلاً من توفير تدريب على الثقافات المختلفة قبيل الرحيل ، فإن المزيد من المنشآت توفر تدريباً على الثقافات المختلفة داخل الدولة الأم على نحو متواصل وذلك خلال المراحل الأولى من أي مهمة أعالي البحار . **ثانياً** : يستخدم أصحاب الأعمال المديرين العائدين من مهام خارجية كموارد لغرس عقلية عالمية ، وأسلوب تفكير عالمي في أوساط العاملين بالوطن الأم . وعلى سبيل المثال ، تعقد شركة «بوش» المنتج الأشهر للصناعات المغذية بالسيارات حلقات نقاش دورية ، حيث يقوم خلالها المديرون العائدون من الخارج بتمرير ما لديهم من معرفة وخبرات إلى المديرين الذين سيتم إيفادهم للخارج ولأسرهم . كذلك زاد الاستخدام للسوفت وير والإنترنت في التدريب على الثقافات المختلفة . وعلى سبيل المثال ، حزمة بريد چنج كالشرز (سد الفجوة بين الثقافات) هي حزمة وسائط متعددة للتدريب الذاتي للأشخاص الذين سيتم إيفادهم في مهام أعالي البحار ، وهي تستخدم كليبات مصورة أو مقاطع فيديو عبارة عن دراسات حالة لما ترتب على المتناقضات الثقافية من مواقف محرجة بين الثقافات ، ثم تسدي

النصح للمستخدمين بشأن ماهية الإستراتيجية الأفضل في كيفية التعامل مع هذه المواقف . أما مواقع الويب بالمنشآت العالمية عن التدريب على الثقافات المختلفة فتشمل www.livingabroad.com.and . www.globaldynamics.com

تعويض المغتربين Compensating Expatriates : يحفل مجال التعويضات الدولية بمشكلات مراوغة ، فمن ناحية ، هناك منطق وراء الاستمرار في الحفاظ على هيكل الأجور في الشركة بكاملها وسياساتها كما هي ، بحيث إنه يتم حصول مديري تسويق الأقسام مثلاً في جميع أنحاء العالم على رواتبهم في نطاق مساو للمعمول به في الشركة . ويقلل ذلك مخاطر عدم المساواة المدركة ، ويبسط على نحو دراماتيكي من وظيفة المتابعة لمعدلات الأجور في كل الدول على اختلاف ظروفها . مع ذلك عدم تأقلم هياكل الأجور مع الأسواق المحلية قد ينتج عنه مشكلات أكبر وليس العكس ، لأن الحقيقة المؤكدة أنه قد يكون من الصعب بسبب الغلاء الشديد العيش في بعض الدول (مثل اليابان) عن دول أخرى (مثل إسبانيا) لو لم تؤخذ هذه الاختلافات في تكاليف المعيشة بين الدول ، بل وقد يصبح مستحيلاً إقناع المديرين بقبول مهام خارجية في دول باهظة التكلفة . مع ذلك فالحل ليس في مجرد إعطاء مديري التسويق مثلاً في دولة أكثر من دولة أخرى لموازنة الاختلاف في تكاليف المعيشة ، وقد تجد مقاومة عندما تخبر مدير تسويق يعيش في طوكيو والذي يحصل على 4000 دولار أسبوعياً بالانتقال إلى إسبانيا لإدارة فرع الشركة هناك ، حيث سيتراجع أجره عن نفس الوظيفة بما يوازي النصف . وإحدى طرق التعامل مع المشكلة هي أن تدفع راتباً أساسياً مشابهاً في جميع أنحاء العالم ، ثم تمنح بعدها بدلات متنوعة على حسب ظروف السوق في كل دولة ، وليس تحديد الأجر العادل في العديد من الدول بالأمر الهين . وتوجد ثروة من بيانات استطلاعات الرأى عن التعويضات معلبة وجاهزة في الولايات المتحدة ، إلاأن هذه البيانات يتعذر الاستفادة منها أعالي البحار . ونتيجة لذلك ، فإن واحدة من أصعب المشكلات في إدارة التعويضات بالشركات العالمية هي وضع قياسات تعويضات ثابتة فيما بين الدول . وتجري بعض الشركات العالمية ، استطلاعات رأى خاصة بالتعويضات المحلية سنوياً . وعلى سبيل المثال ، تجري شركة «كرافت» دراسة ثانوية عن التعويضات الإجمالية في بلچيكا وألمانيا وإيطاليا وإسبانيا والمملكة المتحدة ، حيث يجري التركيز على التعويضات الكلية المدفوعة لكل واحد من عشرة مناصب للإدارة العليا يشغلها مواطنون محليون بهذه المنشآت ، ويغطي استطلاع الرأى كل أشكال التعويضات بما فيها الحوافز النقدية قصيرة وطويلة الأجل ، بعدها يستخدم أصحاب الأعمال هذه المعلومات لأمور مثل زيادة الرواتب السنوية والتعديلات المقترحة في المزايا .

مدخل الميزانية The Balance Sheet Approach : المدخل الأكثر شيوعاً لصياغة أجر المغترب هو مساواة القدرة الشرائية عبر الدول ، وهو أسلوب معروف بمدخل الميزانية ، وتستخدم هذا المدخل نحو 85% من شركات أمريكا الشمالية . والفكرة الأساسية لهذا المدخل هي أن كل مغترب مفروض أن يتمتع بنفس مستوى المعيشة الذي كان يحصل عليه في وطنه . وفي ظل مدخل الميزانية يصبح موضع التركيز عبارة عن

أربع مجموعات من المصروفات : ضرائب الدخل والإسكان والبضائع والخدمات ، ثم مصروفات تقديرية (دعم أطفال وأقساط سيارة وما شابه) . ويجري صاحب العمل تقديراً لما يكون عليه كل واحد من هذه المصروفات الأربعة في دولة المغترب الأم ، وماذا ستكون عليه هذه المصروفات في الدولة المضيفة . بعدها يقوم صاحب العمل بدفع أي فروق مثل ضرائب دخل إضافية أو مصروفات إسكان . وفي الممارسة العملية يقلص كل هذا لبناء حزمة تعويضات كلية للمغترب حول خمسة أو ستة مكونات . مثلاً أساس الراتب عادة ما يكون في نفس الحيز الذي عليه راتب المدير في الوطن الأم . إضافة لذلك قد تكون هناك زيادة أعالي البحار أو خدمات خارجية ، ويحصل التنفيذي على ذلك كنسبة مئوية من أساس الراتب . وذلك لتعويض التعديلات الثقافية والمادية التي سيتعين عليه القيام بها ، وقد يكون هناك أيضاً بضعة بدلات مثل بدل سكن ، وبدل تعليم لأجل أطفال المغترب . وتمثل ضرائب الدخل مجالاً آخراً للاهتمام ، فأي مدير أمريكي يعين في الخارج لابد أن يقوم بدفع ليس فقط ضرائب أمريكية ، بل وأيضاً ضرائب دخل في الدولة المضيفة .

ويوضح الجدول (17-2) مدخل الميزانية . وفي تلك الحالة ، يكون دخل المدير السنوي 80.000 دولار ، وعليه أن يدفع في أمريكا ضريبة دخل قدرها 28% ، وضريبة دخل في بلچيكا قدرها 70% ، أما التكاليف الأخرى فتعتمد على مؤشر تكاليف المعيشة في الخارج ، والذي تجري طباعته في وزارة الخارجية الأمريكية بقسم مؤشرات تكاليف المعيشة في الخارج . وللاطلاع على البدلات ربع السنوية ، والاختلافات في المصاعب يتم الرجوع إلى موقع الوزارة http://www.state.gov .

الحوافز **Incentives** : بينما الموقف لا يستمر على حال ، إلا أن أصحاب الأعمال يميلون لاستخدام الحوافز على حسب الأداء بقدر أقل في الخارج . وفي أوروبا تركز المنشآت في المعتاد على الراتب السنوي المضمون ، والمكافآت على مستوى الشركة بكاملها . وتميل المنشآت الأوروبية للتحرك في اتجاه الأخذ بالأجر القائم على الحوافز ، ولكن عليها أن تقهر بعض المصاعب مثل جوانب العلاقات العامة بهذا التوجه (أي تسويق الفكرة بالتوجه أكثر للأجر على حسب الأداء) .

مصروفات سنوية	شيكاغو (الولايات المتحدة)	بروكسل (بلچيكا)	البدل
إسكان / مرافق	35.000 دولار	67.000 دولار	$32.600
بضائع وخدمات	6.000 دولار	9.500 دولار	$3.500
ضرائب	22.400 دولار	56.000 دولار	$33.600
دخل تقديري	10.000دولار	10.000 دولار	صفر $
الإجمالي	73.400دولار	143.100 دولار	$69.700

شكل (17-2) مدخل الميزانية (بفرض أن الراتب الأساسي هو 80.000 دولار)

والمنشآت الأمريكية التي تقدم لمديريها في أعالي البحار حوافز طويلة الأجل ، تستخدم معايير الأداء التنظيمي (مثل الأرباح على مستوى العالم) لدى منحها للأجر القائم على الحوافز - رغم أنه وهو المثير للسخرية أي أداء محلي للمدير ليس له أي تأثير على الكيفية التي يكون عليها أداء الشركة ككل - وتقدم الشركات الأمريكية حوافز متنوعة لحث المغتربين على القبول والبقاء في المهام الدولية . وزيادات الخدمات الأجنبية هي أقساط مالية ودفعات مقدمة تزيد عن الراتب الأساسي المنتظم . وتتراوح قيمة هذه الزيادات ما بين 10 % إلى 30% من الراتب الأساسي ، وتظهر على شكل مكملات راتب أسبوعي أو شهري . أما علاوات المصاعب والمخاطر فهي عبارة عن تعويض للمغترب عن ظروف معيشية شديدة الصعوبة ، وظروف عمل بمواقع أجنبية معينة ، وعادة ما يقدم أصحاب الأعمال على دفع هذه الزيادات بشكل تدريجي (مع كل راتب) بحيث يتم إيضاح أن ذلك ليس علاوة دائمة ، أما زيادات التنقل فهي مبالغ مجمعة تقدم لمكافأة الموظفين على انتقالهم من مهمة لمهمة أخرى . وبشكل عام فإن نظم تعويضات التنفيذيين حول العالم آخذة في التماثل ، بمعنى أن هياكل الأجور عبارة عن راتب أساسي وحافز سنوي مرن مستهدف/ وحد أقصى ومكافآت متمثلة في خيارات الأسهم . وكما هو الحال في الولايات يمنح المزيد من أصحاب الأعمال الدولية خيارات الأسهم لمجموعة واسعة من موظفيهم أعالي البحار ، وهي خطوة تتطلب الاهتمام أكثر بالتقيد مع قوانين الضرائب المحلية

وتبين الملاحظة التي ستلي بعنوان «لما تكون بمفردك» كيفية إعداد نظام أجور عالمي .

«عندما تكون بمفردك» : وضع نظام أجور عالمي:

When You're on Your Own
Establishing a Global Pay System

موازنة الثبات العالمي بالتعويضات مع الاعتبارات المحلية ليس بالشيء السهل ، ولكن فعل ذلك يبدأ بإقامة برنامج مكافآت عالمي مركزي . ويعني ذلك توفير فلسفة مكافآت عالمية مدعومة بتوجيهات وأدوات ودعم تكنولوجي لتمكين إدارة تعويضات وصنع قرار على أساس عالمي . وفي الممارسة العملية يشتمل ذلك على برنامج خماسي المراحل من سنوات عديدة :

المرحلة رقم (1) إطار الفلسفة العالمية : وفي هذا الموضع يقوم صاحب العمل بـ (أ) تحديد فلسفة المكافآت العالمية الذي يسعى إليه (من حيث كيف ستساعده المكافآت على تحقيق أهدافه الإستراتيجية) .

(ب) يقوم بمراجعة وتحديث ما لديه من برامج مكافآت موجودة حول العالم ، (ج) يجري تقييماً للفجوة أو الاختلافات بين هذه البرامج الموجودة وفلسفة مكافآت المنشأة ، (د) يخلق خطة تعويضات لكل موقع .

المرحلة رقم (2) إطار الهيكل الوظيفي : وهدف هذه المرحلة الثانية هو إدخال المنهجية على التوصيفات الوظيفية وتوقعات الأداء حول العالم . وعلى سبيل المثال ، فذلك يشمل إيجاد مزيد من ممارسات التقييم الثابت للأداء وإقامة متطلبات وظيفية ثابتة وتوقعات أداء للوظائف المشابهة حول العالم وتخطيط متطلبات الأفراد واحتياجات التوظيف لعمالة جديدة حول العالم .

المرحلة رقم (3) إطار المكافآت : الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو صياغة سياسات أجور محددة تتصف بثبات عالمي واستثارة للمنافسة محلياً . وضمن أشياء أخرى فسوف يجري صاحب العمل هنا استطلاعات للرأي وتحليلات لتقييم ممارسات الأجور التنافسية المحلية بعدها يتم تنقيح سياسات الأجور المحددة بالنسبة لكل موقع على نحو منطقي من حيث فلسفة التعويضات العالمية للمنشأة .

المرحلة رقم (4) إطار إدارة المواهب : وفي هذا الموضع يقوم صاحب العمل بإنشاء ممارسات تنمية مستقبل وظيفي اعترافاً بحقيقة أن فرص الترقي وتقدم المستقبل الوظيفي هي مكملات ضرورية لبرامج التعويضات بالشركة .

المرحلة رقم (5) تقييم متواصل للبرامج : وفي هذا الموضع يقوم صاحب العمل بإعادة تقييم دورياً لما لديه من سياسات أجور عالمية آخذاً في الاعتبار احتياجاته الإستراتيجية وأن ممارسات الأجور لدى المنافسين قد تتغير .

تقييم المديرين المغتربين : Appraising Expatriate Managers

توجد بضعة أشياء تؤدي إلى تعقيد مهمة تقييم أداء أي مغترب . فمن ناحية يصير التساؤل عمن يقوم بالتقييم فعلياً للمغترب بالغ الأهمية . وواضح أن الإدارة المحلية لابد أن تسهم بمدخلات ، ولكن الاختلافات الثقافية قد تشوه مثل هذه التقييمات . ولذلك قد يجري الرؤساء في الدولة المضيفة تقييماً لأي مدير مغترب أمريكي في الهند بصورة سلبية ، لو وجدوا أن استخدامه لصنع القرار التشاركي ثقافياً يسير على نحو غير ملائم . ومن ناحية أخرى ، فإن مديري الوطن الأم قد ينفصلون عن الواقع ، لدرجة أنهم لا يتمكنون من تقديم تقييمات فعالة ، لأنهم ليسوا على دراية كاملة بالموقف الذي يواجهه المدير محلياً . وعلى نحو مماثل فقد يكون الإجراء هو قياس المغترب بموجب معايير موضوعية مثل الأرباح وحصة السوق ، إلا أن أحداثاً محلية (مثل عدم الاستقرار السياسي) قد تؤثر على أداء المدير والتي تظل «غير مرئية» للعاملين بالمكتب الرئيسي في الوطن الأم . **وفيما يلي مقترحات لتحسين التقييم للمغترب :**

1- حدد مستوى الصعوبة للمهمة وقم بأقلمة معايير الأداء مع الموقف .

2- احرص على جعل التقييم يميل أكثر تجاه تقييم المدير على أرض الواقع الذي يعمل فيه ، وليس قياساً على المدير بالوطن الأم .

3- لو جرى تكليف المدير بالوطن الأم بإجراء التقييم المكتوب الفعلي ، فاجعله يستخدم مغترباً سابقاً من نفس الموقع أعالي البحار من أجل النصح .

مسئوليات فرص توظيف عادلة لأصحاب الأعمال الدولية:
The Equal Employment Opportunity Responsibilities of Multinational Employers

صدرت في الولايات المتحدة سلسلة من القوانين التي تلزم أصحاب الأعمال بإيجاد فرص توظيف عادلة ، وهي قوانين تؤثر على أصحاب الأعمال الذين يعملون بالخارج وكذا المنشآت الأجنبية التي تمارس نشاط الأعمال في الولايات المتحدة أو أي من أراضيها .

وعلى سبيل المثال ، فإن أصحاب الأعمال الدولية الأجانب الذين يعملون في الولايات المتحدة أو أراضيها (جوام ، ساموا ، وكومنولث جزر ماريان وبورتو ريكو وجزر فيرجن الأمريكية) لابد أن يتقيدوا بقوانين فرص التوظيف المتساوية بنفس القدر الذي يتقيد به صاحب

الأعمال الأمريكي ما لم يكن صاحب الأعمال تغطيه معاهدة أو أي اتفاق دولي ملزم يحد من صلاحية التطبيق لقوانين عدم التمييز الأمريكية . وعلى نحو مماثل ، فإن أصحاب الأعمال الأمريكيين سواء المقيمين في الولايات المتحدة أو الخاضعين لسيطرة الشركة الأمريكية ويقومون بتوظيف مواطنين أمريكيين خارج الولايات المتحدة أو أراضيها ، يكونون عرضة لهذه القوانين فيما يتعلق بهؤلاء الموظفين الأمريكيين . ولا تنطبق قوانين فرص التوظيف المتساوية على المواطنين غير الأمريكيين ممن يعملون لدى المنشآت الأمريكية (أو الأجنبية) خارج الولايات المتحدة أو أراضيها . ولو حدث تعارض بين قوانين فرص العمل المتساوية مع قوانين الدولة التي يعمل بها صاحب الأعمال الأمريكي ، فإن قوانين الدولة المحلية عادة تأخذ الأسبقية . وعلى وجه الخصوص ليس مطلوباً من أصحاب الأعمال الأمريكيين التقيد بمتطلبات قوانين فرص الأعمال العادلة لو كان التمسك بهذا القانون من شأنه مخالفة قوانين الدولة التي يوجد بها محل العمل . مثلاً أي صاحب أعمال قد يكون لديه قوانين أجنبية بالنسبة لسياسة التقاعد الجبري لو كان القانون في الدولة التي توجد بها الشركة يستوجب التطبيق الإلزامي . مع ذلك يكون لأي صاحب عمل أمريكي عدم نقل موظف لدولة أخرى لكي يجعل مثل هذا الشخص في ضائقة بحكم جنس أو عنصر أو لون أو دين أو منشأ وطني أو سن أو عجز . مثلاً ليس لأي صاحب عمل أن ينقل موظفاً كبير السن لدولة ذات سن تقاعد إجباري بغرض إجبار هذا العامل على التقاعد .

علاقات العمل الدولية : International Labor Relations

سوف تجد المنشآت التي تفتح فروعاً في الخارج ، أن هناك اختلافات كبيرة في ممارسات علاقات العمل بين الدول والمناطق . وهذا الأمر بالغ الأهمية ، لأنه وبينما تتراجع عضوية النقابات في الولايات المتحدة فلا تزال تلك العضوية نشيطة وعالية في الخارج ، لذلك تميل النقابات في الخارج إلى ممارسة نفوذ واسع . وعلى سبيل المثال ، فإن عملاق التجزئة في الولايات المتحدة وهي سلسلة وول - مارت نجحت في إفساد المحاولات لتنظيم الموظفين الأمريكيين ، ولكن في سنة 2006 اضطرت وول - مارت لقبول النقابات في العديد من متاجرها بالصين . ولننظر مثلاً إلى أوروبا ، فالنقابات في أوروبا ذات نفوذ واسع ، وتعكس مساومات الإدارة والعاملين هذه الحقيقة ، وبشكل عام تتصف علاقات العمل الأوروبية بما يلي :

- **المركزية** *Centralization* : تميل المساومات الجماعية في أوروبا الغربية إلى الاتساع ، بحيث تغطي الصناعة بكاملها بينما تحدث في الولايات المتحدة عموماً على مستوى الشركة أو المصنع .

- **تنظيم أصحاب الأعمال** *Employer organization* : بسبب انتشار المساومة على مستوى الصناعة بكاملها في أوروبا ، يميل أصحاب الأعمال للمساومة عن طريق روابط أصحاب الأعمال بدلاً من أصحاب الأعمال على حدة .

- **الاعتراف بالنقابات** *Union recognition* : الاعتراف بالنقابات أقل في الطابع الرسمي عن الولايات المتحدة . وعلى سبيل المثال ، حتى لو كانت إحدى النقابات تمثل 80% من العاملين لدى أحد أصحاب الأعمال ، فبوسع نقابة أخرى أن تحاول تنظيم الـ 20% الأخرى المتبقية .

• **محتوى ونطاق المساومة** ***Content and scope of barganing U.S*** : تميل اتفاقات الإدارة والعاملين للتركيز على الأجور ، وساعات العمل ، وظروف العمل . أما الاتفاقات الأوروبية فتميل للاختصار ، وترك حيز لأصحاب الأعمال لكي يضعوا بنوداً تتصف بالكرم .

الإرهاب والسلامة والموارد البشرية العالمية : Terrorism, Safety, and Global HR

يؤثر الخطر المتزايد للإرهاب على أنشطة الموارد البشرية سواء داخلياً أو خارجياً . وعلى سبيل المثال ، داخلياً تقترح الأدلة المتداولة على الألسنة أن القوانين الفيدرالية المضادة للإرهاب والإجراءات تؤثر على قدرة أصحاب الأعمال في استيراد وتصدير العاملين . وعلى سبيل المثال ، يستغرق الحصول على أوراق عمل لعمال أجانب الآن أسابيع أو أشهر بدلاً من أيام في السابق . والسبب في ذلك في معظم الأحوال أن الموظف المنشود لابد أن يجتاز مقابلة شخصية في السفارة الأمريكية المحلية لديه ، وجدولة مثل هذه المقابلات غالباً ما تمثل عملية فيها ضياع للوقت . كذلك يواجه أصحاب الأعمال المزيد من المقاومة التي مصدرها المغتربون الذين يميلون لإظهار الرفض لقبول المهام الخارجية ، واصطحاب أسرهم للخارج . ومن يقدم على ذلك يطالب بمزيد من التعويضات . ولابد أن يقوم أصحاب الأعمال ولمصلحة موظفيهم وأسرهم في الخارج بوضع مزيد من خطط السلامة الشاملة ، بما في ذلك مثلاً خطط الإخلاء ، وترحيل الموظفين لأماكن آمنة حال الضرورة . وحتى قبل هجمات سبتمبر 2001 ، كانت التهديدات الإرهابية التي تواجه الموظفين المغتربين في ازدياد . وعلى سبيل المثال ، زادت أعداد حوادث الاختطاف أعالي البحار لتقفز من 830 إلى 1728 خلال الفترة من منتصف إلى أواخر التسعينيات . وتطورات كهذه دفعت أصحاب الأعمال لاتخاذ خطوات لحماية موظفيهم المغتربين بشكل أفضل .

اتخاذ إجراءات وقائية Taking Protective Measures : ويفعل أصحاب الأعمال ذلك بطرق متنوعة ، فالكثير من أصحاب الأعمال يحتفظون لديهم بخدمات فرق إدارة الأزمات ، بعدها يقومون باستدعاء فرق إدارة الأزمات هذه مثلاً عندما يتلقون إخطار بأن عناصر إجرامية اختطفت أحد موظفيهم المغتربين ، أو هددت هذا المغترب بإلحاق الأذى به ما لم يقم بدفع فدية ، وكما أوضح أحد المسئولين التنفيذيين في مجال التأمين «لما يكون لديك إخصائي ، فالفرصة تكون أفضل لاستعادة الشخص المخطوف ، والسبب الذي يجعلنا نحتفظ بإخصائي هو أنك لا تريد أن يرجع إليك هذا الموظف في حقيبة الموتى» .

التأمين ضد الخطف والفدية Kidnapping and Ransom (K&R) Insurance : استخدام فرق إدارة الأزمة ، ودفع أموال الفدية لتحرير رهائن ، قد يمثل إجراء مكلفاً لا تقدم عليه سوى الشركات العالمية الكبرى . لذلك يقوم معظم أصحاب الأعمال بشراء التأمين ضد الاختطاف والفدية ، وأي حدث مثل الاختطاف أو مطالبة المختطفين بالفدية ، قد يكون البادئ لسداد الأموال بموجب تلك السياسات . ومن نوعية تلك الأحداث الاختطاف (على سبيل المثال اختطاف أحد الموظفين والاحتفاظ به كرهينة إلى أن يقوم

صاحب العمل بدفع الفدية) ، والابتزاز (التهديد بإنزال ضرر بدني) ، والاحتجاز (احتجاز أحد الموظفين دون طلب أي فدية) . وتشمل الأحداث البادئة الأخرى التهديد بحرق ممتلكات أو منتجات ما لم يقم الموظف بدفع أحد المبالغ . ويغطي التأمين نفسه بضعة تكاليف مرتبطة بالاختطاف أو محاولات الابتزاز . وقد تشتمل هذه التكاليف مثلاً على توظيف فريق أزمات ، والتكلفة الفعلية لمبلغ الفدية المقدم للمختطفين أو المبتزين وتأمين أموال الفدية حال فقدانها خلال الانتقال ثم المصاريف القانونية ، وموت الموظف أو إصابته بشكل خطير . وتأمين المغتربين خلال مهام الأعمال وإبعادهم عن الأذى المترتب على الجريمة يحتاج إلى متخصصين لكل واحدة مما عرضناه عاليه ، ولكن هناك مقترحات وقائية نعرضها كما يلي :

- احرص على تزويد المغتربين بتدريب عام عن السفر والعيش في الخارج والتعريف بالمكان الذي سيعمل به ، بحيث يكون ملماً بما يدور هناك ، والأخطار المحتملة لدى الوصول إلى مكان العمل .

- أكد على موظفيك تجنب لفت الأنظار وعدم اطلاع الآخرين على كونهم أمريكيين ، وذلك بعدم وضع الأعلام الأمريكية ولا استخدام السيارات الأمريكية اللافتة للأنظار على سبيل المثال .

- اجعل موظفيك المغتربين يصلون لمطارات أقرب ما يكون لوقت الرحيل وانتظرهم في أماكن بعيدة عن الزحام المروري لكي تجنبهم لفت الانتباه وعدم سهولة رصدهم .

- احرص على تزويد سيارة المغترب ومنزله بنظم أمن كافية .

- اجعل موظفيك يغيرون من وقت وصولهم ومغادرتهم للعمل ، مع اتخاذ مسارات مختلفة من وإلى العمل .

- اطلع موظفيك على آخر مستجدات الجرائم والمشكلات الأخرى من خلال التشاور مثلاً مع الإصدارات عن وزارة الخارجية ، والتحذيرات الصادرة عن القنصليات ، والتجول بمواقع هذه الجهات على الويب .

- انصح موظفيك بالحفاظ على هدوئهم في جميع الأحوال لأن لغة الجسد قادرة على اجتذاب الجناة ، ومن يظهر الخوف ويبدو كضحية غالباً ما يقع فريسة سهلة للمعتدين .

العودة من الغربة.. المشكلات والحلول: Repatriation: Problems and Solutions

إحدى الحقائق المزعجة والمثيرة للقلق ، بخصوص إرسال الموظفين للخارج ، هي أن 40 إلى 60% منهم سوف يتوقف عن العمل خلال ثلاث سنوات من عودتهم للوطن ، وتقترح إحدى الدراسات أن أي مهمة في الخارج تستغرق ثلاث سنوات لأحد الموظفين الذي يحصل على راتب أساس قدره 100 ألف دولار ، تكلف صاحب العمل مليون دولار بمجرد إضافة مصروفات تكاليف معيشة ومواصلات ومزايا أسرية . وإذا ما أخذنا في الاعتبار الاستثمار الذي يقوم به صاحب العمل في التدريب وإرسال الأشخاص للخارج

فالمنطقي أن يبذل صاحب العمل قصارى جهده للإبقاء على هؤلاء الأشخاص داخل المنشأة ، ولهذا فإن برامج عودة المغتربين الرسمية ذات فائدة كبرى . وقد وجدت إحدى الدراسات أن نحو 5٪ من الموظفين العائدين من الاغتراب يقدمون استقالاتهم إذا كان لدى منشآتهم برامج رسمية للعائدين من الغربة ، بينما رحل 25٪ من هؤلاء لو لم يكن لدى منشآتهم مثل هذه البرامج . والمبدأ الرئيسي الحاكم لأي برنامج عودة مغتربين هو ما يلي : التأكد من أن المغترب وأسرته لا يشعرون أن الشركة تخلت عنهم وتركتهم في مهب الريح . وعلى سبيل المثال ، يوجد بشركة AT&T برنامج فعال من ثلاثة أجزاء للعودة من الاغتراب ، الجزء الأول : يبدأ فعلياً قبل رحيل الموظف إلى الخارج ، وكخطوة أولى تقوم شركة AT&T بمطابقة وتسكين المغترب وأسرته مع إخصائي علم نفس جرى تدريبه على الأمور الخاصة بعودة المغترب لأرض الوطن . ويتقابل إخصائي علم النفس مع الأسرة قبل ذهابهم للخارج ، ويناقش معهم التحديات التي سيواجهونها في الخارج ويجرى معهم تقييماً للكيفية التي سيتأقلمون بها مع تلك الثقافة الجديدة ، ويظل على اتصال بهم طوال أدائهم للمهمة في الخارج (هناك منشآت أخرى مثل «داو» تقدم اتفاقات عودة الاغتراب مكتوبة وتضمن هذه الاتفاقات كتابة أن الشركة لن تبقي على المغترب في الخارج لأكثر من فترة زمنية معينة مثلاً ثلاث سنوات ، وأنه لدى عودة المغترب سوف يحصل على وظيفة مقبولة للطرفين . ثانياً : تتأكد شركة AT&T أن الموظف يشعر دائماً أنه على دراية بما يحدث في الشركة الأم مثلاً تخصص AT&T للمغترب أب روحي صاحب خبرة ، وتحضر المغترب لمقر الشركة الأم دورياً لعقد لقاءات والتعارف اجتماعياً مع زملائه . ثالثاً : بمجرد أن يحين الوقت للموظف المغترب وأسرته للعودة إلى الوطن توفر شركة AT&T خدمات العودة للوطن الرسمية ، وقبيل انتهاء مهمة المغترب أعالي البحار بستة أشهر ، فإن إخصائي علم النفس ، وممثل عن الموارد البشرية يعقدان اجتماعاً مع المغترب وأسرته لبدء تحضيرهم للعودة . وعلى سبيل المثال ، يبدأ التخطيط للخطوة التالية في المستقبل الوظيفي للموظف العائد ، ومساعدته على تحديث سيرته الذاتية ، وبدء وضع الشخص على اتصال مع المشرفين في الوطن . كما يقوم هؤلاء الإخصائيون بالعمل مع أسرة المغترب في النواحي اللوجيستية لنقل الأثاث ، وباقي المتعلقات لأرض الوطن . وبعد مرور نحو شهر على العودة للوطن ، يحضر المغترب وأسرته حلقة نقاش بعنوان «مرحباً في أرض الوطن» ، حيث تجري مناقشة أمور مثل الضغوط المصاحبة للعودة .

تحسين الإنتاجية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية:

وضع نظام الموارد البشرية على الساحة العالمية :

Improving Productivity Through HRIS: Taking the HRIS Global

مع نمو أي شركة يصبح الاعتماد على نظم الموارد البشرية اليدوية لإدارة أنشطة مثل السلامة حول العالم ، وإدارة المزايا واستمارة المهايا ، وتخطيط تعاقب الأجيال بالمنظمة ، عبئاً ثقيلاً يستحيل تسييره يدوياً .

وكما رأينا ، فإن المزيد من المنشآت لجأت إلى الأتمتة ، ودمج نظم الموارد البشرية بها داخل نظم معلومات الموارد البشرية . وبالنسبة للشركات العالمية ، فمن المنطقي تماماً توسع هذه النظم ، بحيث تشمل عمليات المنشأة في الخارج . مثلاً شركة «توماس وتبس» وهي أكبر مصنع للمكونات الكهربية ، احتاجت في إحدى المرات إلى 83 فاكس لتقوم بإحصاء لموظفيها البالغ عددهم 26000 موظف في 24 دولة ، الآن تستطيع هذه الشركة عمل هذا الأمر بمجرد ضغطة على أحد الأزرار بفضل إدخالها نظام معلومات الموارد البشرية العالمي . وتستخدم معظم هذه النظم الآن تطبيقات بالغة التعقيد والتقدم . وبدون قاعدة بيانات عن إدارة مواهب الشركة حول العالم ، مثلاً فإن اختيار الموظفين للمهام الخارجية ومتابعة خطط التعويضات بكل وحدة ، والمزايا وممارسات الأفراد والسياسات ، تصبح عبئاً ثقيلاً ، بل يستحيل القيام به ، وعندما قررت شركة «بيلد - نت» آتمتة ودمج نظمها المنفصلة للقيام بأشياء مثل متابعة المتقدمين للشركة والتدريب والتعويضات ، اختارت الشركة حزمة سوفت وير على شبكة الويب اسمها (MYHRIS) عن طريق مورد شركة «نا -فيتو» . ويشمل هذا النظام موارد بشرية وإدارة امتيازات وتعقب للمتقدمين للعمل بالشركة ، ومسح للسير الذاتية وإدارة تدريب وتخطيط لتعاقب الأجيال والتنمية المهنية . وفي ظل حزمة (MYHRIS) يستطيع المديرون في أي من مواقع الشركة حول العالم الدخول إلى وتحديث أكثر من 200 تقرير مثل «ملخص حالات إنهاء التعاقد» أو «الشواغر الوظيفية» كما يستطيع مديرو الشركة بالفرع الرئيسي الدخول للبيانات ومراقبة أنشطة موارد بشرية عالمية على أساس الوقت الحقيقي . كذلك لجأ أصحاب الأعمال إلى أخذ بوابات الموارد البشرية الخاصة بالخدمة الذاتية للموظفين للساحة العالمية . وعلى سبيل المثال ، تسمح بوابة شركة تايم وارنر «التواصل بالموظفين» لموظفيها البالغ عددهم 80.000 حول العالم ، الإدارة الذاتية لمعظم الأمور المتعلقة بمزاياهم ، وتخطيط التعويضات ، ومراجعة جوائز التفوق ، وتحديث المعلومات الشخصية أون لاين .

ملخص : SUMMARY

1- أصبح نشاط الأعمال الدولي مسألة بالغة الأهمية لكل شركة أعمال اليوم ، ولذلك لابد أن تتم الإدارة الدولية للمنشآت ، ويعني ذلك مواجهة المديرين اليوم لتحديات جديدة منها تنسيق الإنتاج والمبيعات والعمليات على أساس عالمي . ونتيجة لذلك ، أصبح لدى الشركات اليوم احتياجات موارد بشرية ملحة فيما يتعلق باختيار وتدريب ودفع أجور والعودة للوطن للموظفين المغتربين .

2- تؤثر الاختلافات بين الدول على عمليات إدارة الموارد البشرية بأي شركة . وتقترح العوامل الثقافية وجود اختلافات في القيم والمواقف ، وبالتالي السلوكيات وردود فعل الأشخاص من دولة لأخرى . وتساعد عوامل تكلفة العمالة والأمور الاقتصادية على تحديد قضايا التعويضات المحلية . وتؤثر العلاقات الصناعية وتحديداً العلاقة بين العامل والنقابة وصاحب العمل ، على طبيعة سياسات الموارد البشرية الخاصة من دولة لأخرى .

3- تختلف الدول في الثقافات والنظم القانونية/ السياسية والاقتصاديات ، ولذلك تميل ممارسات الموارد البشرية للاختلاف من دولة لأخرى ، وعلى سبيل المثال ، لكي نحدد الأجر فهذا أحد أهم أسباب

تقييم الأداء في تايوان والولايات المتحدة وكندا ، ولكن ليس كذلك في المكسيك . وعلى نحو مشابه ، فإن مصروفات التدريب بالنسبة للموظفين تتراوح ما بين 241 دولاراً للموظف في آسيا ، وتصل إلى 724 دولاراً في الولايات المتحدة . وفي الصين تلعب حوافز الأجور دوراً مهماً نسبياً مقارنة بحزم الأجور في الولايات المتحدة .

4- تبين البحوث أن الموظفين يشاركون في ثلاث من أفضل الممارسات للمساعدة في جعل نظم مواردهم البشرية العالمية مقبولة لمديريهم المحليين حول العالم ، وتتمثل هذه الممارسات الثلاث في : تذكر أن النظم العالمية أكثر قبولاً في التنظيمات العالمية الفعلية ، ثم تحري الضغوط من أجل التميز وتحديد شرعيتها ، وأخيراً محاولة العمل في داخل سياق ثقافة تنظيمية قوية . ولإيجاد نظم موارد بشرية فعالة عالمياً . ومن المنطقي السعى لتكوين شبكات موارد بشرية عالمية ، وتذكر أنه من الأهمية بمكان إضفاء المعيارية على الغايات والكفاءات بدلاً من معيارية طرق معينة ، وتذكر أنه من المستحيل إجراء اتصال كامل ، وعليك تكريس موارد كافية لجهود الموارد البشرية العالمي .

5- هناك نسبة كبيرة من مهام المغتربين في الخارج تصاب بالفشل ، ولكن يمكن تحسين ذلك بالاختيار الدقيق . وتوجد مصادر متنوعة يمكن للموارد البشرية استخدامها في جلب موظفين للفروع المحلية والخارجية . وفي أغلب الأحيان يتم ملء شواغر الإدارة بواسطة محليين بدلاً من مغتربين ، ولكن ذلك ليس دائماً هو الحال السائد .

6- معنى اختيار مديرين للمهام الخارجية إجراء مسح لهم للوقوف على الخصائص التي لها القدرة في التنبؤ بالنجاح ، والتأقلم مع بيئات جديدة كلية . وتشمل هذه الخصائص : القدرة على التأقلم ، والمرونة والصلابة الثقافية ، والتوجه الذاتي ، والمعرفة الوظيفية ، والدافعية والمهارات العلاقية ، والانفتاح على ما وراء الثقافة والموقف الأسري . وتعد خطوة المسح للقدرة على التأقلم بالتركيز على النجاح المحتمل للأسرة في التعامل مع أعباء المهمة الخارجية ، مسألة مهمة للغاية في عملية الاختيار .

7- خلال التدريب للمديرين المكلفين بمهام في أعالي البحار ، يجري التركيز في العادة على الاختلافات الثقافية ، وعلى كيفية تأثير المواقف على السلوك وعلى المعرفة الواقعية بالدولة المستهدفة . وأكثر المداخل شيوعاً في صياغة راتب المغترب هي بمساواة القدرة الشرائية عبر الدول ، وهو أسلوب يعرف باسم «مدخل الميزانية» . وفيه يقوم صاحب العمل بتقدير للمصروفات بالنسبة لضرائب الدخل والإسكان والبضائع والخدمات والتكاليف التقديرية ويدفع مكملات للمغترب في طريقة تكفل الحفاظ على نفس مستوى المعيشة التي كان عليها المغترب في الوطن .

8- قد تصبح عملية تقييم المغترب معقدة بسبب الحاجة لوجود مشرفين محليين ، وفي المكتب الرئيسي بالوطن الأم ، ليوفر مدخلات لمراجعة الأداء ، وتشمل مقترحات تحسين هذه العملية التحديد لمستوى الصعوبة ، والوضع في الاعتبار لتقييم المدير على أرض الواقع بجدية أكبر ، وجعل المدير بالموقع المحلي يحصل على نصيحة عن الخلفية من المديرين ذوي الدراية بالموقع في الخارج قبل استكمال التقييم للمغترب .

9 - مشكلات العودة لأرض الوطن شائعة ، ولكن بوسع أصحاب الأعمال تقليلها لأدنى درجة ، وتشمل هذه المشكلات الخوف المبرر من أن المغترب أصبح خارج اللعبة ، وخارج التفكير ، وصعوبة إعادة دمج أسرة المغترب مرة أخرى في ثقافة الوطن الأم . وتشمل مقترحات تجنب هذه المشكلات ، استخدام اتفاقات عودة المغتربين ، وتخصيص المغترب العائد لإحدى الجهات الراعية ، وتقديم الاستشارة الخاصة بالمستقبل الوظيفي ، والإبقاء على صلة المغترب بنشاط الأعمال في الوطن الأم ، وتوفير برامج إعادة التوجيه للمغترب ولأسرته .

أسئلة للمناقشة : DISCUSSION QUESTIONS

1 - أنت تشغل منصب رئيس لنشاط أعمال صغير ، فما هي بعض الطرق التي تتوقعها جراء الذهاب للساحة العالمية التي تؤثر على أنشطة الموارد البشرية في نشاط أعمالك؟

2 - ما هي بعض الأنشطة الدولية شديدة الخصوصية التي يشارك فيها مدير موارد بشرية دولية في المعتاد؟

3 - ما هي الاختلافات بين الدول التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية؟ قم بإيراد بعض الأمثلة على كيف أن كل واحد منها قد يؤثر بشكل خاص على إدارة الموارد البشرية؟

4- أنت مدير موارد بشرية بإحدى الشركات التي على وشك أن ترسل موظفيها لأول مرة أعالي البحار لتوفير عمالة لإحدى الفروع ، وقد طلب منك رئيس الشركة أن تعدد له أسباب فشل هذه المهام الخارجية ، وما هي الخطط التي تضعها لتجنب هذه الإخفاقات ، وكيف تستجيب لها؟

5 - ما هو التدريب الخاص الذي يحتاجه المرشحون للعمل أعالي البحار؟ وما هي أوجه التماثل والاختلاف لهذا التدريب عن التدريب التقليدي؟

6- كيف يختلف تقييم أداء مغترب عن تقييم مدير بالمكتب الموجود بالوطن الأم؟ وكيف يمكنك تجنب بعض المشكلات الخاصة بتقييم أداء المغتربين؟

7 - باعتبارك مديراً للموارد البشرية ، ما هو البرنامج الذي قد تعده لتقليل مشكلات عودة المغتربين وأسرهم؟

الأنشطة الجماعية والفردية: INDIVIDUAL & GROUP ACTIVITIES

1 - من خلال العمل الفردي أو في جماعة ، اكتب خطة اغتراب وعودة للوطن من أجل أستاذك ، والذي ستقوم كليتك بإرساله إلى بلغاريا لتدريس الموارد البشرية طوال الثلاث السنوات القادمة .

2 - اعطي ثلاثة أمثلة محددة عن ثلاث شركات عالمية في منطقتك ، استعن بالإنترنت أو بكل منشأة

لتحديد أي الدول التي لهذه الشركات عمليات بها ، ثم اشرح طبيعة بعض هذه العمليات ولخص كل ما يمكنك العثور عليه عن سياسات الموارد البشرية الدولية في ا ختيار الموظفين وتدريبهم .

3 - اختر ثلاث خصائص مفيدة في اختيار من يكلف بمهمة دولية ، وضع اختباراً يمكن من خلاله مسح المرشحين بالنسبة لهذه الخصائص .

4- استعن بالمكتبة أو الإنترنت لتحديد التكاليف النسبية للعيش في خمس دول اعتباراً من هذا العام ، واشرح تبعات مثل هذه الاختلافات لدى وضع مسودة للأجور بالنسبة للمديرين ممن يجري إرسالهم لكل واحدة من هذه الدول الخمس .

5-يوجد في نهاية هذا الكتاب ، «مواصفات الامتحانات» والذي يضع قائمة بالمعرفة التي يحتاج من يخوض امتحان إشهار كفاءة موارد بشرية في كل واحدة من مجالات إدارة الموارد البشرية . شكل مجموعات من 4-5 طلاب واجري الأشياء التالية : 1- راجع ما جاء في هذا الملحق الآن . 2- قم بالتعرف على المعرفة المطلوبة في هذا الفصل من أجل اجتياز الاختبار . 3- اكتب أربعة أسئلة بنظام الاختيار المتعدد ، والتي تعتقد أنها ملائمة لتضمينها في أسئلة هذا الامتحان . 4- لو كان الوقت يسمح اطلب من أحد أفراد فريقك أن يعلق الأسئلة أمام الفصل ، بحيث يتسنى للطلاب في الفرق الأخرى الاطلاع على هذه الأسئلة .

6- في مقالة وردت في مجلة الموارد البشرية بعنوان «تبعات زلزال الحرب» والتي جاء فيها أن الجنود الذين عادوا إلى وظائفهم من العراق ، سيحتاجون على الأرجح لمساعدة الموارد البشرية في التعامل مع «الصدمة العاطفية المؤجلة» . ويشير هذا المصطلح الأخير إلى حدوث تغييرات في الشخصية مثل الغضب ، والقلق ، أو سرعة الاهتياج ، ومشكلات أخرى مرتبطة مثل الغياب والتأخير والذي تسببت فيه أحداث صادمة في الحرب ، ويعاني منه الآن الجنود العائدون من العراق . بفرض أنك مدير الموارد البشرية في شركة يمتلكها جون سميث والذي طلب منك الاعتناء بأحد الموظفين الذي عاد لتوه للعمل بعد سنة كاملة قضاها في العراق . بناء على ما قمت بقراءته في هذا الفصل ، ما هي الخطوات التي ستتخذها للمساعدة في ضمان أن إعادة دمج هذا الموظف في القوة العاملة بالشركة تمضي بسلاسة قدر الإمكان؟

تدريب تجريبي : EXPERIENTIAL EXERCISE

مشكلة ضريبية للموظفين المغتربين : A Taxing Problem for Expatriate Employees

الغرض : غرض هذا التمرين ، هو تدريبك على التعرف والتحليل لبعض العوامل التي تؤثر على أجر المغترب .

الفهم المطلوب : مفروض أن تكون على دراية كاملة بهذا الفصل ، وبما جاء في موقع الويب wwwirs.gov

كيف تضع التمرين/ التوجيهات : قسم الفصل إلى مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب ، مفروض أن يقوم كل عضو بالمجموعة بقراءة ما يلي : أحد الجوانب المخادعة في حساب أجر المغترب والتي تتعلق بمسألة المسئولية عن ضرائب الدخل الفيدرالي في الولايات المتحدة . الآن أنت ضمن فريق تعويضات الموظفين المغتربين في الشركة ، وشركتك على وشك أن ترسل بعض المديرين والمهندسين إلى اليابان وإنجلترا وهونج كونج ، ما هي المعلومات التي وجدتها على هذا الموقع ، والتي سوف تساعد فريقك في صياغة ضريبة المغتربين ، وسياسات التعويضات؟ وبناء على ذلك ، ما هي الأشياء الثلاثة المهمة التي يتعين على شركتك أن تضعها في الاعتبار لدى صياغة سياسة تعويضات بالنسبة للموظفين الذين سيتم إرسالهم لليابان وإنجلترا وهونج كونج ؟

حالة تطبيقية : APPLICATION CASE

« أيها الرئيس، أعتقد أن لدينا مشكلة»: "Boss, I Think We Have a Problem"

شركةسنترال ستيل مضى عليها عشرون عاماً في مجال الأعمال ، حيث تقوم ببيع الأبواب الصلب ، إضافة للهاردوير وغيرها من المكملات المطلوبة . وتركز هذه الشركة أعمالها في الولايات المتحدة وكندا ، ولكنها تزيد من تواجدها بشكل تدريجي من مدينة نيويورك إلى نيوانجلند ثم ساحل الأطلنطي بعدها من خلال الوسط الغربي والغرب وأخيراً إلى كندا . وقد ظلت إستراتيجية التوسع الأساسية للشركة على حالها وهي : اختر إحدى المناطق ثم ابني مركز توزيع ، ووظف مدير مبيعات إقليمي ، ثم اسمح لهذا الأخير بمساعدة الشركة في العثور على العاملين لمركز التوزيع وتوظيف مندوبي مبيعات محليين .

ولسوء الحظ ، فإن نجاح الشركة التقليدي في العثور على عون مبيعات لم يطل عملياتها أعالي البحار . ومع إدخال عملة أوروبية جديدة سنة 2002 قرر ميل فيشر رئيس شركة سنترال ستيل توسيع الشركة في الخارج لاقتحام أوروبا ، مع ذلك لم يمض التوسع على النحو المأمول مطلقاً ، فقد حاول فيشر طوال ثلاثة أسابيع العثور على مدير مبيعات بالإعلان في جريدة الهيرالد تريبيون الدولية والتي يقرأها رجال الأعمال في أوروبا والمغتربون الأمريكيون ممن يعيشون ويعملون في أوروبا . ورغم أن هذه الإعلانات كانت تظهر في جريدة التريبيون وعلى موقع الويب الخاص بها طوال شهر كامل فلم يتلق مستر فيشر استجابة سوى من خمسة متقدمين فقط لشغل الوظيفة ، أحدهم مرشح يحظى بمصداقية ، بينما قدم الأربعة الآخرون عن طريق مرشحين أشار إليهم فيشر باسم «الأرواح المفقودة» أي أناس أمضوا معظم وقتهم في التنقل بلا هدف من دولة لأخرى لاحتساء القهوة في مقاه على الأرصفة . وعندما سئل واحد منهم عما فعله طوال الثلاث سنوات الماضية أجاب «اتنقل من مكان لآخر بلا هدف» . كما كانت الجوانب الأخرى من أنشطة الموارد

البشرية الدولية لتلك الشركة مصحوبة بمشكلات أخرى ، فقد قام فيشر بإرسال اثنين من مديري مبيعاته الأمريكيين إلى أوروبا لإدارة العمليات الأوروبية مؤقتاً ، ولكنه أهمل في وضع حزمة تعويضات تغطي مصروفات إعاشتهما الباهظة في ألمانيا وبلچيكا ، وقد انتهى الحال بواحد منهما وقد بلغت مديونيته آلاف الدولارات ، حيث وصلت إلى فيشر رسالة من الحكومة البلچيكية تبلغه بأن مدير مبيعات الشركة مدين بآلاف الدولارات كضرائب محلية . وقد قام المديرون بتوظيف عشرة أشخاص محليين للعمل في كل واحد من مركزي التوزيع . مع ذلك فإنه وبدون مديري مبيعات أوروبيين محليين يعملون بنظام الوقت الكامل ، جاءت أرقام المبيعات مثيرة للإحباط لذلك قرر فيشر فصل نحو نصف موظفي مركزي التوزيع ، وكل هذا كان يحدث إلى أن تلقى فيشر مكالمة تليفونية عاجلة من مدير المبيعات المؤقت في ألمانيا جاء فيها «لقد وصلني ما يفيد أن جميع هؤلاء الموظفين الذين تم فصلهم مفروض أن يكونوا قد حصلوا على اتفاقات توظيف مكتوبة ، وأنه في كل الأحوال لا يمكن فصل أي منهم دون أن يصله إخطار قبل الإقدام على الفصل بسنة كاملة ، والسلطات المحلية هنا تسن أسنانها لاتخاذ الإجراءات القانونية ضدنا . أيها الرئيس أعتقد أننا في مواجهة مشكلة كبرى» .

الأسئلة : Questions

1- بناء على هذه الواقعة ، قم بعمل قائمة تضم عشرة أخطاء تتعلق بالموارد البشرية اقترفها مستر فيشر حتى هذه اللحظة .

2- كيف كنت ستتصرف بشأن توظيف مدير مبيعات أوروبي؟ لماذا؟

3- ما الذي كنت ستفعله الآن لو كنت في مكان مستر فيشر؟

حالة أخرى : Continuing Case

شركة كارتر للمنظفات تتجه للخارج: Carter Cleaning Company Going Abroad

مع تولي جينيفر زمام الأمور في شركة كارتر للمنظفات ، قرر چاك الحصول على أول إجازة طويلة له منذ سنوات ، والذهاب للمكسيك لمدة شهر في يناير 2004 . ولكن الذي وجده چاك جعله يشعر بالدهشة فبينما كان يمضي معظم الوقت مستلقياً في الشمس في أكابولكو كان أيضاً يمضي وقتاً طويلاً في مكسيكو سيتي ، وأدهشه ندرة محلات النظافة خاصة مع الأخذ في الاعتبار كم تلوث الهواء في تلك المنطقة ، وخلال سفره لجهة الشمال اضطر للمرور خلال جواريز بالمكسيك وانتابته نفس الدهشة بسبب قلة محال النظافة التي رصدها هناك . وخلال عودته إلى تكساس في طريقه لموطنه بدأ يفكر فيما إن كان من الأفضل أن يقوم بتوسيع سلسلة متاجره داخل المكسيك . وخلافاً للمزايا الاقتصادية المحتملة ، فقد أعجب چاك ما رآه من أسلوب الحياة في المكسيك وجذبته فكرة مواجهة نفس التحدي الذي واجهه منذ عشرين سنة عندما بدأ إنشاء شركة كارتر للنظافة في الولايات المتحدة «أعتقد أن البيزنس يجري في دمي» هذا هو الخاطر الذي ألح عليه .

وخلال رحلة العودة للوطن لتناول العشاء مع جينيفر ، بدأ چاك في صياغة الأسئلة التي يود توجيهها قبل اتخاذ القرار بالتوسع في الخارج .

الأسئلة : Questions

1- بفرض أنه تم بدء التوسع في الخارج بإنشاء متجر واحد أو اثنين في المكسيك ، فما الذي تراه بمثابة التحديات الرئيسية المرتبطة بالموارد البشرية ، التي يتعين على چاك وجينيفر أن يتعاملا معها؟

2- كيف يمكن التحرك بشأن اختيار مدير للمتجر الجديد في المكسيك لو كنت أنت في مكان چاك أو جينيفر؟ مثلاً هل كنت ستوظف واحداً من المحليين المكسيكيين ، أو ترسل واحداً من متاجرك الموجودة في أمريكا؟ لماذا؟

3- تقل تكلفة المعيشة بدرجة كبيرة في المكسيك عنها في الولايات المتحدة ، حيث توجد شركة كارتر الآن ، فكيف تقوم بعمل خطة أجور لمديرك الجديد لو قررت إرسال مغترب إلى المكسيك؟

4- قم بعرض شرح تفصيلي للعوامل التي تأخذها في الاعتبار وتبحث عنها في مرشحك لشغل منصب المدير المغترب لإدارة المتاجر في المكسيك .

حالة: ترجمة الإستراتيچية لسياسات موارد بشرية وممارسات إستراتيچية سلسلة فنادق «هوتيل باريس»

TRANSLATING STRATEGY INTO HR POLICIES AND PRACTICES CASE THE HOTEL PARIS

هي : «استخدام خدمة الاستضافة المتفوقة لتميز فنادق هوتيل باريس ومن ثم زيادة طول فترة الضيافة ، ومعدل العودة للضيوف وبالتالي زيادة الإيرادات والربحية» . ولابد أن تقوم مديرة الموارد البشرية ليسا كروز الآن بصياغة السياسات والأنشطة الوظيفية التي تدعم هذه الإستراتيچية التنافسية باستثارة سلوكيات وكفاءات الموظفين المطلوبة .

وتحتفظ سلسلة هوتيل باريس بفنادقها في 11 مدينة بأوروبا والولايات المتحدة وكانت ليسا تعلم أن الشركة لابد أن تقوم بعمل أفضل في إدارة مواردها البشرية العالمية . وعلى سبيل المثال ، لم تكن هناك وسيلة رسمية للتعرف على وتدريب موظفي الإدارة على أداء المهام في الخارج (سواء لأولئك المتجهين للولايات المتحدة أو إلى أوروبا) . وكمثال آخر ، فإنه مؤخراً وبعد إنفاق ما يزيد على 600.000 دولار في إرسال مدير أمريكي وأسرته للخارج ، اضطرت الشركة لإعادته فجأة عندما اشتكت الأسرة بمرارة عن افتقادهم لأصدقائهم في الوطن . وأدركت ليسا على الفور أن هذا ليس بالأسلوب الذي يصلح لإدارة الأعمال الدولية . وعلى الفور وجهت اهتمامها لوضع ممارسات موارد بشرية تحتاجها الشركة للقيام بالأعمال الدولية بصورة فعالة أكثر . ولدى مراجعة البيانات كان واضحاً أمام ليسا والمسئول المالي للشركة أن ممارسات الموارد البشرية العالمية بالشركة هي التي تعيق «هوتيل باريس» عن التحول إلى شركة خدمية عالمية في مجال ضيافة نزلاء الفنادق على النحو الذي كانت تحكم به . وعلى سبيل المثال ، يوجد بالمنشآت الفندقية

والخدمية صاحبة الأداء العالي برامج تدريب رسمية للمغتربين لما يوازي 90% من الموظفين الذين يتم إرسالهم للخارج ولكن للأسف لا يوجد بهوتيل باريس مثل هذه البرامج . وعلى نحو مماثل ، ففي كل فندق يتبع هوتيل باريس ويعمل في الـ 11 مدينة يجري تشغيل نظام معلومات موارد بشرية بالفندق محلياً وهو ما يجعل من المتعذر على ليسا أو المسئول المالي للشركة أو كبير التنفيذيين بالشركة الحصول على تقارير عن أمور جوهرية قياسية مثل نية الموظفين في الرحيل عن المنظمة والغيابات أو تكاليف التعويضات للعاملين عبر الفنادق المختلفة . وكما أوضح كبير المسئولين الماليين «إذا كنا لا نستطيع قياس أداء كل فندق من حيث قياسات الموارد البشرية المعتادة كهذه ، فلا سبيل على الإطلاق لإدارة هذه الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية ، ولذا لا يمكن التنبؤ بمقدار الأرباح التي خسرناها والجهود الضائعة وكلها أمور تدفع بأداء كل فندق للوراء» .

وقد حصلت ليسا على الموافقة لإنشاء برامج وممارسات موارد بشرية عالمية جديدة .

أسئلة: Questions

1- قم بعمل ملخص من صفحة واحدة لما ينبغي أن يعرفه كل المديرين في أحد الفنادق لجعله نقطة جذب محتملة للموظفين من الخارج ، كما هو الحال بالنسبة لأولئك المشاركين في برنامج تنمية الإدارة لسلسلة هوتيل باريس ، إذا ما أرادوا التأقلم مع هذه البيئة العالمية الجديدة .

2- في الفصول السابقة ، جرت التوصية بممارسات موارد بشرية متنوعة يتعين على هوتيل باريس استخدامها . اختر واحداً من هذه الممارسات واشرح لماذا يتعين على المسئولين عن الموارد البشرية الأخذ بهذا البرنامج في الخارج ، والكيفية التي تقترح أن يتم بها ذلك؟

3- اختر إحدى ممارسات الموارد البشرية بهوتيل باريس والتي ترى أنها ضرورية لكي تحقق الشركة هدفها بتقديم خدمة ضيافة عالية الجودة واشرح كيف يمكن تنفيذ هذه الممارسة في الفنادق المتنوعة التي تتبع شركة هوتيل باريس حول العالم؟

قائمة المصطلحات GLOSSARY

(A)

التدريب من خلال الممارسة الفعلية للعمل
Action Learning : هو أحد الأساليب التدريبية التي تتضمن تفرغ المندوبين للعمل بالأقسام المختلفة بالشركة ، بهدف التعرف على ما يواجهها من مشكلات ومحاولة وضع حلول عملية لها .

فحص القدرة على التكيف ***Adaptability Screening*** : وهي تلك العملية التي تهدف إلى تقييم النجاح المحتمل للمعين بالعمل (للقرين) في معالجة نقل الملكية الخارجية .

الأثر العكسي ***Adverse Impact*** : وهو الأثر الكلي لتصرفات صاحب العمل التي تفضي إلى رفض توظيف أو تعيين أو ترقية نسب أعلى من الأقليات والمجموعات الأخرى التي تتمتع بحماية .

قانون محاربة التمييز بين العاملين على أساس السن
Age Discrimination In Employment Act Of 1967(ADEA)
ويستهدف وضع مجموعة من القواعد التي تضمن محاربة أي إجراء من شأنه التمييز بين العاملين في المجالات المختلفة للتوظف على أساس السن ، وركز هذا القانون على حماية العاملين الذين تزيد أعمارهم عن أربعين سنة .

الاشتراك في النقابات ***Agency Shop*** : يعد أحد أشكال الضمان النقابي ، وعلى أساسه يلتزم كل موظف بسداد اشتراكات النقابة ، حتى ولو لم يكن مشتركاً بها ، على اعتبار أن الخدمات النقابية يستفيد منها كل العاملين .

طريقة الترتيب ***Alternation Ranking Method*** :
وهي إحدى الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين ، بحيث يتم ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ اعتماداً على مجموعة التصرفات التي يسلكونها ، وتحديد الأعلى والأدنى إلى أن يتم ترتيب الجميع .

الحل البديل للنزاع أو برنامج الحل البديل للنزاع
Alternative Dispute Resolution or ADR Program
ويتمثل في إجراءات الشكوى التي توفر التحكيم الملزم كخطوة أخيرة .

التوظيف البديل ***Alternative Staffing*** : وهو استخدام مصادر التوظيف غير التقليدية .

القانون الأمريكي بشأن التعامل مع المعاقين
Americans With Disabilities Act : وألزم هذا القانون صاحب العمل بضرورة إجراء بعض التعديلات في بيئة العمل بالشكل الذي يتفق وظروف هؤلاء المصابين بعجز جسدي أو عقلي . كما أنه يمنع التمييز ضد المصابين ذوي الاحتياجات الخاصة .

المكافآت السنوية ***Annual Bonus*** : هي مجموعة من المكافآت السنوية التي تمنحها الشركة لتحفيز العمالة المؤقتة بهدف حثهم على بذل المزيد من الجهد مما ينعكس على أرباح الشركة بالزيادة .

نظم التوظيف البديل ***Applicant Tracking Systems*** :
هي تلك الأنظمة التي تساعد أصحاب العمل لجذب ، وتجميع ، وفحص ، وتصنيف ، وإدارة طالبي العمل .

طلب التوظف ***Application Form*** : وهي استمارة تحتوى على العديد من المعلومات المهمة عن طالب الوظيفة مثل : مستواه التعليمي وعدد سنوات خبرته والمهارات التي يتقنها .

مقابلة التقييم ***Appraisal Interview*** : وتتضمن إجراء مقابلة شخصية بين المشرف والمرؤوس بهدف التعرف على مستوى أدائه في عمله الحالي ، والوقوف على نقاط القوة والضعف لديه .

تدريب التمهن ***Apprenticeship Training*** : ويتمثل في عملية منظمة يصبح بها الأفراد عمالاً مهرة من خلال الجمع بين تعليم الصف الدراسي والتدريب الوظيفي .

التحكيم ***Arbitration*** : وهي الحالة التي تتحقق عندما يكون هناك طرفان متصارعان ويستلزم وجود طرف ثالث يلعب دور الوسيط لحل النزاع بينهما .

خطط الدفع المتغيرة عند الخطر ***At-Risk Variable Pay Plans*** : وهي الخطط التي تضع جزءاً من راتب الموظف الأسبوعي موضع الخطر ، حيث تخضع لتحقيق الشركة لأهدافها المالية .

السلطة ***Authority*** : وهي حق الفرد في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات بهدف تيسير العمل .

كروت الترخيص ***Authorization Cards*** : وهي كروت الترشيح الخاصة بالنقابة ، ويستلزم لنجاحها الحصول على 30٪ على الأقل من أصوات العاملين الراغبين في الانضمام إليها .

تعديل السلوك ***Behaviour Modification*** : استخدام المكافآت أو العقابات الطارئة لتغيير السلوك .

المقابلات السلوكية ***Behavioural Interviews*** : سلسلة من الأسئلة المتعلقة بالوظيفة التي تركز على كيفية رد فعل المرشح على المواقف الحقيقية في الماضي .

معيار التصنيف المعتمد سلوكياً ***Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*** : هو أسلوب تقييم يهدف إلى تجميع فوائد الحوادث القصصية الحاسمة والتصنيفات المقاسة عن طريق اعتماد معيار قياس ، بالإضافة إلى أمثلة قصصية للأداء الجيد والهزيل .

السلامة المعتمدة على السلوك ***Behavioer-Based Safety*** : تحديد سلوكيات العامل التي تساهم في الحوادث ، وعندئذ تدريب العمال لتجنب تلك السلوكيات .

الكفاءة المهنية الصادقة ***Bona Fide Occupational Qualification (BFOQ)*** : المتطلب أن يكون الموظف ذا دين أو جنس أو أصل معين ، حيث يكون ذلك ضرورياً للتشغيل الطبيعي للمنظمة ، والتي يحددها قانون الحقوق المدنية لعام 1964 .

التجميع الإجمالي ***BroadBanding*** : تجميع درجات ومعدلات الرواتب في معدلات شاملة قليلة أو " نطاقات " ، يشمل كل منها معدلاً شاملاً نسبياً لمستويات الوظائف والرواتب .

الوظيفة ***Career*** : هي المناصب المهنية التي يشغلها الفرد لسنوات عديدة .

مرتكزات الوظيفة ***Career Anchors*** : المحاور التي تدور حولها وظيفة الشخص ، والتي تتطلب الوعي الذاتي بالمواهب والقدرات والدوافع والحاجات ، والاتجاهات والقيم .

دورة الوظيفة ***Career Cycle*** : المراحل المتعددة التي تمر بها وظيفة الفرد .

تطور الوظيفة ***Career Development*** : سلسلة النشاطات المستمرة مدى الحياه التي تساهم في استكشاف ، وتأسيس ، ونجاح ، وإنجاز وظيفة الفرد .

إدارة الوظيفة ***Career Management*** : عملية تمكين الموظفين من فهم أفضل وتطوير مهارات وظيفتهم واهتماماتهم ، واستخدام تلك المهارات والاهتمامات بشكل أكثر فاعلية .

***تخطيط الوظيفة* Career Planning** : العملية المتأنية التي من خلالها يصبح الفرد مدركاً لمهاراته الشخصية واهتماماته ومعرفته ودوافعه ، والصفات الأخرى ، وتأسيس خطط عمل لتحقيق أهداف معينة .

***إدارة الحالة* Case Management** : معالجة العمال المصابين حالة بحالة باستخدام مدير حالة معين ، يقوم بتنسيق علاجات الموظف .

***خطط موازنة النقدية* Cash Balance Plans** : خطط فائدة محددة يساهم صاحب العمل وفقاً لها بنسبة من الرواتب الحالية للموظفين في خطط معاش الموظفين سنوياً ، ويحصل الموظفون على الفائدة على تلك النقود .

***متطلبات الوظيفة المتغيرة* Changed requirement Of The Job** : عدم قدرة الموظف على القيام بوظيفته بعد تغيير صاحب العمل لطبيعة الوظيفة .

***الشهادة* Citation** : الاستدعاء الذي يبلغ أصحاب العمل والموظفين باللوائح و المعايير التي تم انتهاؤها في موقع العمل .

***المتجر المغلق* Closed Shop** : هو شكل من أشكال الأمن النقابي ، حيث تستطيع الشركة استئجار أعضاء نقابيين فحسب . وقد تم حظر ذلك عام 1974 لكنه مازال قائماً في بعض الصناعات (مثل الطباعة) .

***انقضاء المبادئ* Codetermination** : يمتلك الموظفون الحق القانوني في التصويت لوضع سياسات الشركة .

***تجنيد الكلية* College Recruiting** : إرسال ممثلين عن صاحب العمل إلى حرم الجامعة لإجراء انتقاء سلفي للمتقدمين وإيجاد حشد من المتقدمين من الطبقة الحاملة لشهادات جامعية .

***الكفاءات* Competencies** : صفات الشخص التي يمكن إثباتها ، بما فيها المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تساعد على الأداء .

***تحليل الوظيفة على أساس الكفاءة* Competency - Based Job analysis** : وصف الوظيفة على أساس الكفاءات السلوكية الملحوظة التي يمكن قياسها ، والتي لابد أن يظهرها الموظف ليؤدي عمله جيداً .

***الراتب على أساس الكفاءة* Competency - Based Pay** : حيثما تدفع الشركة لمدى وعمق وأنواع مهارات ومعرفة الموظف أحرى من عنوان الوظيفة التي يشغلها .

***أسبوع عمل مضغوط* Compressed Workweek** : جدول زمني يعمل فيه الموظف أياماً أطول أسبوعياً .

***التنبؤ عبر الكمبيوتر* Computerized Forecast** : تحديد احتياجات الموظفين المستقبلية من خلال تخطيط المبيعات ، وحجم الإنتاج ، والموظفين المطلوبين لمواصلة هذا الحجم من الإنتاج ، باستخدام وحشد من برامج الكمبيوتر .

***التجريب المضبوط* Controlled Experimentation** : أساليب رسمية لاختبار فاعلية برنامج التدريب ، ومن المفضل قبل وبعد الاختبارات ومجموعة ضبط .

***الحملة المتحدة* Corporate Campaign** : وهي جهد منظم تقوم به النقابة التي تمارس ضغطاً على المؤسسة عن طريق الضغط على النقابات الأخرى للشركة و أصحاب أسهمها ، ومديرها ، وعملائها ، وأصحاب الائتمانات والوكالات الحكومية ، بشكل مباشر في الغالب

***أسلوب الحادث الحاسم* Critical Incident Method** : الاحتفاظ بسجل للأمثلة الجيدة وغير المرغوبة من سلوك

العامل المتعلق بالوظيفة ومراجعته مع الموظف في أوقات محددة سلفاً .

عدم التصديق ***Decertification*** : عملية قانونية يقوم الموظف بموجبها بإنهاء حق النقابة في تمثيله .

مرحلة الضعف ***Decline Stage*** : مرحلة يواجه فيها الأفراد الاضطرار لقبول مستويات منخفضة من القوة والمسئولية ، ولابد أن يتعلموا تطوير أدوار جديدة مثل المعلم الخاص أو الناصح للشباب .

الإسهام المرتبط بخطة المعاش ***Defined Contribution Pension Plan*** : خطة يتم فيها تحديد إسهام أصحاب العمل في مبالغ مدخرات معاش الموظفين .

الرواتب المادية المباشرة ***Direct Financial Payments*** : الدفع في شكل أجور ورواتب وحوافز وعمولات ومكافآت .

الطرد ***Dismissal*** : إنهاء غير طوعي لتعيين الموظف في الشركة .

عدالة التوزيع ***Distributive Justice*** : عدالة ونزاهة نتيجة قرار .

التنوع ***Diversity*** : تنوع وتعدد الملامح الديموجرافية التي تميز القوة العاملة بالشركة ، وخاصة على أساس العرق ، الجنس ، الثقافة ، الأصل ، الإعاقة ، السن ، والدين .

قانون النمو الاقتصادي وتسوية تخفيف الضريبة ***Economic Growth and Tax Relief Reconciliation Act (2001) (EGTRRA)*** : حسن هذا القانون جاذبية فوائد التقاعد مثل خطط 401 عن طريق تدعيم الحدود الاختبارية للموظفين إلى 15,000 دولار ، وفعِّل القانون في 2006 .

قانون سرية الاتصالات الإلكترونية ***Electronic Communications Privacy Act (ECPA)*** : وهو قانون لتقييد مراقبة الاتصالات الشفهية والسلوكية ، لكن مع وجود استثناء أصحاب العمل الذين يظهرون سبباً شرعياً للقيام بذلك ، وأصحاب العمل الذين توصلوا مع موظفيهم لاتفاق على ذلك .

مراقبة الأداء الإلكتروني ***Electronic Performance Monitoring (EPM)*** : قيام مشرفين بمراقبة كم البيانات على الكمبيوتر التي يجريها الموظف يومياً ، وبالتالي مراقبة أدائه .

أنظمة دعم الأداء الإلكتروني ***Electronic Performance Support Systems (EPSS)*** : مجموعة من الأدوات والعروض عبر الكمبيوتر ، والتي تجري التدريب والتوثيق والمكالمات الهاتفية أتوماتيكياً ، ودمج هذه التقنية في طلبات التوظيف ، وتقديم الدعم الأسرع والأرخص ، والأكثر فاعلية من الأساليب التقليدية .

الدفاع عن الموظف ***Employee Advocacy*** : لابد أن تتحمل شئون العاملين HR عبء مسئولية تحديد كيفية تعامل الإدارة مع الموظفين بشكل واضح ، والتأكد من أن الموظفين لديهم الآليات المطلوبة لمقارنة الممارسات الظالمة ، وتمثيل اهتمامات الموظفين في إطار التزامها الأساسي للإدارة العليا .

توجيه الموظف ***Employee Orientation*** : إجراء لإمداد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية عن الخلفية السابقة للشركة .

تجنيد الموظف ***Employee Recruiting*** : إيجاد / أو جذب المتقدمين لمناصب صاحب العمل المتاحة .

مرحلة التأسيس ***Establishment Stage*** : الأعمار مابين سن 24 وسن 44 عاماً هي الأساس لغالبية العاملين .

الأخلاقيات Ethics : هي مبادئ التحكم بفرد أو بمجموعة ، وعلى وجه الخصوص ، المعايير التي تستخدمها لتقرير شكل إدارتك .

دستور الأخلاقيات Ethics Code : تقديم مذكرة بالمعايير التي يتوقع صاحب العمل أن يلتزم بها الموظف .

التمركز حول العرق Ethnocentric : فكرة أن اتجاهات ، وأسلوب إدارة ، ومعرفة ، ومعايير التقييم والمديرين في الوطن الأم أسمى من أى شئ يقدمه الوطن المضيف .

المدرب التنفيذي Executive Coach : مستشار خارجي يوجه أسئلة إلى الرئيس المدير ونظرائه ومرؤوسيه و (أحيانا) أسرته لتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه ، ولتقديم النصح له حتى يتمكن من تدعيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف .

مقابلات الرحيل Exit Interviews : هي مقابلات تجرى للموظفين الذين يغادرون الشركة ، من إجل الحصول على معلومات حول الوظيفة أو الأمور ذات الصلة ، لإعطاء صاحب العمل نظرة حول أمور الشركة .

المغتربون Expatriates (expats) : وهم غير مواطنين في البلد الذي يعملون به .

التوقع Expectancy : توقع الشخص أن جهده سيؤدي إلى إنجاز العمل .

مرحلة الاستكشاف Exploration Stage : وهي فترة ما بين 15 إلى 24 عاماً تقريباً ، يكتشف خلالها الشخص البدائل المهنية المتنوعة .

مكتشف الحقيقة Fact Finder : وهو طرف محايد يدرس القضايا محل النزاع ، وتصدر عنه توصيات عامة من أجل تسوية معقولة .

يوم عمل عادل Fair Day's work : معايير الإنتاج التي لابد أن يبتكرها أصحاب العمل لكل وظيفة تعتمد على التحليل العلمي الدقيق .

المزايا المواتية للأسرة Family - Friendly Benefits : وهي مزايا مثل رعاية الطفل وتسهيل التلاؤم مما يسهل على الموظفين الموازنة بين عملهم ومسئولياتهم الأسرية .

القانون الفيدرالي لمقاومة العنف ضد المرأة لعام 1994 : Federal Violence against Women Act of 1994 وينص على أن الشخص الذي يقترف جريمة عنف بسبب الجنس سيكون مسئولاً عن الطرف المصاب .

الحوافز المادية Financial Incentives : دفع مكافآت مالية للعمال الذين يفوق إنتاجهم المعايير المحددة سلفاً .

مكافآت الخدمة الخارجية Foreign Service Premiums : وهي مكافآت مالية فوق الراتب الأساسي ، تتراوح بين 10% و30% من الراتب الأساسي .

قاعدة ***4/5 Thsrule*** : أمرت الوكالة الفيدرالية أن معدل الاختيار الأدنى أقل من (4/5th) 80% للمجموعة ذات دلائل التأثير المعاكس الأعلى معدلاً .

خطة 401(K) : وهي خطة إسهام محددة تعتمد على القسم 401(k) من دستور العائدات الداخلي .

التعلق بالمركز/ المركزية Geocentric : الاعتقاد بأن جميع هيئة الإدارة بالشركة لابد من صقلهم على أساس عالمي ، على افتراض أن أفضل مدير في منصب معين في أي مكان قد يكون في أى من البلدان التي تعمل بها الشركة .

المظلات الذهبية Golden Parachutes : هي الرواتب التي تدفعها الشركة والمرتبطة بالتغيير في ملكية الشركة أو قيادتها .

مرحلة النمو ***Growth Stage*** : وهي الفترة منذ الميلاد وحتى سن الرابعة عشرة ، يطور فيها الشخص مفهومه الذاتي من خلال التحديد والتفاعل مع الآخرين .

بدلات الصعوبة ***Hardship Allowances*** : تعويض المغتربين عن ظروف الحياة والعمل الصعبة في أماكن معينة ، بشكل استثنائي .

نظام الأداء العالي للعمل ***High-Performance Work System*** : مجموعة متحدة من سياسات وممارسات الموارد البشرية ، ينتج عنها مجتمعة أداء أفضل للموظف .

مواطنو الوطن الأم / المواطنون ***Home-Country Nationals*** : هم مواطنو البلد الذي تمتلك فيه الشركة متعددة الجنسيات مراكز رئيسية .

بطاقة تسجيل شئون العاملين ***HR Scorecard*** : تقيس فاعلية وكفاءة وظيفة شئون العاملين في تحقيق سلوكيات الموظف المطلوبة لإنجاز أهداف الشركة الاستراتيجية .

رأس المال البشري ***Human Capital*** : معرفة وتعليم وتدريب ومهارات وخبرة العمال بالشركة .

المأزق ***Impasse*** : موقف مساومة متراكم يحدث حينما لا يكون بإمكان الأطراف التحرك أكثر نحو التسوية ، عادة لأن هناك طرفاً يطلب أكثر مما يعرضه الطرف الآخر .

السلطة الضمنية ***Implied Authority*** : وهي السلطة التي يمارسها مدير شئون العاملين بمقتضى معرفة الآخرين بأن لديه مدخلاً إلى الإدارة العليا (في مجالات مثل الاختبارات والإجراء الإيجابي) .

الرواتب غير المباشرة ***Indirect Financial Payments*** : وهي رواتب في شكل مزايا مالية مثل التأمين .

الإنذار القضائي ***Injunction*** : وهو أمر من المحكمة يفرض على الطرف أو الأطراف إما استئناف عمل معين أو الكف عن القيام به .

الألعاب الداخلية ***Inside Games*** : وهي جهود النقابة لإقناع الموظفين بإعاقة أو تعطيل الإنتاج على سبيل المثال ، إبطاء سير العمل .

النفع ***Instrumentality*** : العلاقات المتصورة بين الأداء الناجح والحصول على مكافآت .

العدالة التفاعلية (البينشخصية) ***Interactional (Interpersonal) Justice*** : وهي الطريقة التي يدير بها المديرون تعاملهم الشخصي مع موظفيهم .

فحص الاهتمامات ***Interest Inventory*** : أداة تطوير واختبار شخصية تقارن بين اهتمامات الشخص الحالية واهتمامات الآخرين من أصحاب المهن المتنوعة لتحديد المهنة المفضلة للفرد .

أداة المساعدة الوظيفية ***Job aid*** : هي مجموعة من التعليمات أو الرسومات البيانية والأساليب المشابهة المتاحة في موقع العمل لإرشاد العامل .

طريقة التصنيف الوظيفي ***Job Classification (or Grading) Method*** : وهي طريقة لتصنيف الوظائف إلى مجموعات .

وصف الوظيفة ***Job Description*** : قائمة بالواجبات والمسئوليات الوظيفية ، والعلاقات ، وظروف العمل ، والمسئوليات الإشرافية - وهو أحد نواتج تحليل الوظيفة .

توسيع العمل ***Job Enlargement*** : تحديد نشاطات إضافية للعمال من نفس المستوى ، وبالتالي زيادة عدد النشاطات التي يؤدونها .

إثراء الوظيفة ***Job Enrichment*** : إعادة تصميم

الوظائف بطريقة تزيد فرص العمال في تجربة مشاعر المسئولية ، والإنجاز والنمو والإدراك .

المقابلات المتعلقة بالوظيفة ***Job-Related Interviews*** : هي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالوظيفة والتي تركز على السلوكيات الماضية المتعلقة بالوظيفة .

نقص الكفاءات ***Lack Of Qualifications*** : عجز الموظف عن القيام بالعمل المحدد رغم اجتهاده .

قانون الفروقات الفردية ***Law Of Individual Differences*** : وهي الحقيقة بأن الناس يختلفون في الشخصية ، والقدرات ، والقيم والاحتياجات .

رفع الفاعلية ***Leveraging*** : الإضافة إلى ما لديك ، وعمل المزيد بما تمتلكه .

المدير التنفيذي ***Line Manager*** : هو المدير المخول بتوجيه عمل مرؤوسيه ، وهو المسئول عن تنفيذ مهام التنظيم .

الإغلاق التعجيزي ***Lockout*** : هو رفض صاحب العمل توفير فرص للعمل .

مرحلة الاحتفاظ ***Maintenance Stage*** :وهي الفترة بين عمري 45 و 65 ، حينما ينزلق معظم الناس من مرحلة الاستقرار الثانوية إلى منصب ثابت ، ويركزون على الإبقاء على هذا الموقع .

المشاركة في العمل ***Work Sharing*** : تشير إلى قيام مجموعة من الموظفين بتخفيض مؤقت لساعات العمل أثناء الانكماشات الاقتصادية كطريقة لمنع التسريحات المؤقتة للعمال .

(B)

وحدة المساومة (التفاوض) ***Bargaining Unit*** : هي الوحدة التي تشكَّل من العاملين كي تمثلهم أمام النقابات العمالية .

نمذجة السلوك ***Behavior Modeling*** : وهي أحد الأساليب التدريبية والتي تتضمن عرض مجموعة من أفلام الفيديو على المتدربين بهدف تنمية المهارات الإدارية لديهم . ثم يطلب من المتدربين بعد ذلك تمثيل مجموعة المواقف التي شاهدوها بهذه الأفلام .

الوظائف المقارنة (المرجعية) ***Benchmarck Job*** : وفيها تتم مقارنة ما يدفعه صاحب العمل من أجور للعاملين مقارنة بالوظائف المماثلة في نفس الوقت .

المزايا ***Benefits*** : مجموعة الحوافز غير المباشرة التي يحصل عليها العاملون مثل : التأمين على الحياة ، والتأمين على الصحة ، والإجازات مدفوعة الأجر ، والحق في استكمال الدراسة ، وشراء منتجات الشركة بخصم معين .

التحيز ***Bias*** : قيام صاحب العمل بالتمييز في المعاملة بين العاملين ، سواء على أساس السن أو الجنس أو العقيدة ، الأمر الذي ينعكس سلبياً على نتائج تقييمه لأدائهم .

المقاطعة ***Boycott*** : قيام العاملين بمقاطعة منتجات صاحب العمل للتعبير عن استيائهم من تصرفات معينة تجاههم .

إجراءات تسريح العمال ***Bumping Lay Off Procedures*** : مجموعة الإجراءات التي تتخذ بهدف تسريح بعض العمال ، وقد يبقي صاحب العمل على بعض الأفراد ذوي الأقدمية العالية .

الاحتراق النفسي ***Burnout*** : قيام العامل ببذل أقصى ما لديه من مجهود ذهني أو عضلي بهدف الوفاء بمعدلات الأداء الموضوعة .

حاجة العمل (النشاط) ***Business Necessity*** : قيام صاحب العمل بتعيين بعض الأفراد دون الآخرين معللاً هذا التصرف بأن حاجة العمل تستدعي ذلك .

إعادة هندسة العمليات **Business Process Reengineering**: إجراء مجموعة من التغييرات الجذرية في العمليات بهدف تحقيق معدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة .

(C)

خطأ الحكم على المرشح **Candidate- Order Error**: قيام المُقيم بالحكم على المرشح إيجاباً أو سلباً مقدماً وقبل إجراء المقابلة الشخصية له .

برامج تراكم رأس المال **Capital Accumulation Programs**: مجموعة البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية ثقة الأفراد عند اتخاذ القرارات ، والتعرف على كيفية فهم حقوق العاملين فهماً جيداً ، بالإضافة إلى اكتساب مهارات التخطيط الفعال .

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي **Career Planning and Development**: قيام الفرد بالتخطيط لما سيكون عليه مستقبله الوظيفي وكذلك تنمية مهاراته بالشكل الذي يمكنه من التدرج بنجاح خلال مساره الوظيفي .

طريقة دراسة الحالة **Case Study Method**: وهي إحدى الطرق التدريبية التي يقوم بها المدير عندما تواجهه مشكلة تنظيمية في مجال العمل ، وتتطلب منه اتخاذ قرار بشأنها ، وتقضي هذه الطريقة بدراسة الموقف بُغية الوصول إلى حلول عملية للمشكلة موضوع الحالة .

الميل للنزعة المركزية **Central Tendency**: ميل القائم بالتقييم نحو إعطاء تقديرات متوسطة لجميع العاملين وعدم التفرقة بينهم .

قانون الحقوق المدنية لعام 1991 **Civil Rights Act Of - 1991 (CRA 1991)**: والذي يفرض أقصى عقوبة على صاحب العمل الذي يرتكب أي خطأ في حق العاملين لديه ، وإلزامه بالتعويض المالي المناسب .

المجموعات الوظيفية **Classes**: تقسيم العمل إلى مجموعات نوعية حسب طبيعة العمل ، ومدى حاجته إلى بذل مجهود عضلي أو ذهني .

المساومة الجماعية **Collective Bargaining**: عقد اجتماع بين أعضاء النقابة وأعضاء مؤسسة العمل بهدف التفاوض والوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين .

الحق المماثل (المعاملة بالمثل) **Comparable Worth**: حق السيدات في الحصول على نفس الأجر الذي يحصل عليه الرجال مادمن يؤدين نفس العمل .

العامل التعويضي **Compensable Factor**: تعويض العاملين في ضوء ما يمتلكونه من مهارات ، وما يلقى على عاتقهم من مسئوليات في ضوء ظروف العمل المحيطة .

الميزة التنافسية **Competitive Advantage**: تفوق شركة معينة على نظيراتها في مجالات الإنتاج ونوعية الخدمة التي تقدمها .

استخدام الحاسب الآلي في تخطيط الموارد البشرية : **HR- Planning By Computer**: قيام المتخصصين في مجال الموارد البشرية بتحديد احتياجاتهم من العمالة خلال الفترة المقبلة باستخدام الحاسب الآلي .

لقاءات المواجهة **Confrontation Meeting**: مجموعة اللقاءات التي تعقد بغرض المواجهة المباشرة مع كل من يعوق العمل ، ومحاولة بحث الخلافات التي قد تنشب بين مجموعات العمل بغرض التوصل إلى حلول عملية لها .

صدق المحتوى **Content Validity**: أحد الاختبارات التي تقيس مدى توافر المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة .

زيادة التكلفة **Cost Leadership**: رغبة صاحب

العمل في أن يكون هو الأقل تكلفة على مستوى الصناعة .

ثبات المعيار (الاختبار) ***Criterion Validity*** : هو أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما طبق على نفس الفرد في فترات زمنية مختلفة .

فريق حل المهام الوظيفية ***Cross- Functional Team*** : وهو الفريق المسئول عن حل ما قد ينشأ بين الوظائف من خلافات أو مشاكل . ويتكون هذا الفريق من متخصصين على درجة عالية من المهارة والخبرة في هذا الصدد .

التغيير الثقافي ***Cultural Change*** : تغيير في أساليب وطرق العمل بما يتفق مع المتغيرات الثقافية التي تطرأ في المجتمع المحيط .

(D)

قانون ***Davis- Bacon Act*** : والذي صدر عام 1931 ، ويتحدد بمقتضاه الأجور التي يحصل عليها العاملون بالحكومة الفيدرالية .

خطة المشاركة في الأرباح المؤجلة ***Deferred Profit- Sharing Plan*** : وتقضي بتملك العاملين نسبة من أسهم الشركة ، مقابل ما يحصل عليه الفرد من أرباح ولايستفيد بعوائدها إلا بعد بلوغه سن التقاعد .

المزايا المرتبطة بخطة المعاشات ***Defined Benefit Pension Plan*** : هي مجموعة المزايا التي يحصل عليها العامل عند بلوغه سن التقاعد .

التسجيل اليومي للوقائع ***Diary/ Logs*** : هو أحد الطرق التي يمكن من خلالها حصر مختلف الأنشطة التي يؤديها الفرد خلال يوم العمل .

التميز ***Differentiation*** : قيام الشركة بتقديم منتجات متميزة عما تقدمه الشركات الأخرى المنافسة .

نظام التأديب ***Discipline*** : مجموعة القواعد والتعليمات التي تطبق على العاملين في حالة إخلالهم بالنظام .

الاستقالة ***Dismissal*** : قيام المنظمة بإقالة بعض الموظفين لديها لسبب أو لآخر .

التباين في معدلات الرفض ***Disparate Rejection Rates*** : وجود رد فعل سلبي تجاه بعض العاملين والذين يحتمون بذوي المراكز العليا بالمنظمة ، ويبدو ذلك واضحاً عند مقارنة هؤلاء بالعمالة العادية .

التصغير ***Dowsizing*** : اتجاه المنظمات نحو تقليل الاعتماد على القوى العاملة .

(E)

التقاعد المبكر ***Early Retirement*** : قيام المنظمة بتقديم بعض المزايا النقدية لمن يرغب في التقاعد قبل بلوغه السن القانونية .

الإضراب الاقتصادي ***Economic Strike*** : قيام بعض العمال بعمل إضراب بسبب الفشل في الوصول إلى تسوية مرضية بشأن الأجور والمزايا وظروف العمل .

برنامج مساعدة ودعم العاملين ***Employee Assis- tance Program*** : يهدف هذا البرنامج إلى تقديم صاحب العمل يد العون والمساعدة للعاملين من خلال التعرف على ما يواجههم من مشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها .

تعويض العاملين ***Employee Compensation*** : تشمل كل ما يحصل عليه العامل من أجور ومكافآت وعلاقات مقابل قيامه بواجباته الوظيفية .

قانون ضمان المعاش للمتقاعدين ***Employee Retir-***

ment Income Security Act : صدر هذا القانون عام 1974 في عهد الرئيس الأمريكي فورد ، ويقضي هذا القانون بحماية حقوق العمال المتقاعدين في الحصول على المعاش الملائم .

***خطة تملك أسهم الشركة* Employee Stock Own- ership Plan** : وبمقتضاها يكون للموظف الحق في تملك أسهم الشركة حتى بعد بلوغه سن التقاعد .

***لجنة تحقيق تكافؤ الفرص في التوظيف* Equal Em- ployment Opportunity Commission** : وإنشئت بمقتضى المادة السابعة من قانون تكافؤ الفرص الوظيفية وتقوم مسئوليتها على البحث في شكاوى التوظيف والعمل على حلها ، بالإضافة إلى القضاء على التمييز في المعاملة الوظيفية بين الأفراد .

***قانون المساواة في الأجر* Equal Pay Act of 1963** : والذي يضمن للنساء الحصول على أجر مساوٍ لما يحصل عليه الرجال الذين يقومون بنفس الواجبات .

***خريطة التوقعات* Expectancy Chart** : بيان بالأهداف المراد تحقيقها في العمل ، وتوضيح حجم الإنجاز الفعلي .

(F)

***طريقة مقارنة العوامل* Factor Comparison Method** : إحدى الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف ، وتستهدف المقارنة بين الوظائف في ضوء مجموعة من العوامل مثل : درجة صعوبة الوظيفة ، المهارات المطلوبة لأدائها ، بهدف التعرف على أي الوظائف أكثر أهمية وأيها أقل أهمية .

***قانون العدالة في معايير العمل* Fair Labor Stan- dards Act** أصدره الكونجرس الأمريكي عام 1936 ، ويغطي هذا القانون تحديد الأجر العادل ، بالإضافة إلى قواعد تشغيل الصبية .

***برنامج المزايا* Flexible Benefits Program** : يتضمن هذا البرنامج مجموعة الحوافز الفردية التي يضعها صاحب العمل بغرض إفادة العاملين لديه .

***وقت العمل المرن* Flextime** : إتاحة الفرصة أمام العامل لكي يحضر إلى مكان العمل في الوقت الذي يتناسب مع ظروفه .

***طريقة التوزيع الإجباري* Forced Distribution Method** : وبمقتضاها يتم توزيع العاملين عند تقييم أدائهم إلى مجموعات ، كأن تحصل نسبة معينة منهم على تقدير "ممتاز" ونسبة أخرى على تقدير جيد جداً وهكذا .

***أسبوع العمل المضغوط* Four-day work Week** : وهي استراتيجية يتم بمقتضاها ضغط عدد أيام العمل الاسبوعي من خمسة أيام أسبوعياً بواقع 8 ساعات يومياً إلى 4 أيام فقط بواقع 10 ساعات في اليوم الواحد .

***السلطة الوظيفية* Functional Control** : وتتمثل في السلطة المخولة لمدير إدارة الموارد البشرية كمسئول عن الأنشطة التي يقوم بها العاملون لديه في نطاق العمل .

***تحليل الوظائف* Functional Job Analysis** : هو أسلوب يتم بمقتضاه تحليل كل وظيفة إلى العناصر المكونة لها بهدف التعرف على واجباتها وسلطاتها والشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغلها .

(G)

***خطة المشاركة في الأرباح* Gainsharing Plan** : وبمقتضاها يشترك العاملون في الأرباح نظير ما حققوه من زيادة في الإنتاج .

***العولمة* Globalization** : وتشير إلى قيام منظمات الأعمال بتوزيع إنتاجها على مستوى العالم والأخذ بتقنيات الإنتاج الحديث بهدف غزو الأسواق العالمية .

المساومة على أساس مبدأ حسن النية Good Faith Bargaining : وهنا يقوم كل طرف من أطراف المساومة بتقديم عروض متكافئة ، وأن تتوافر لدى الطرفين الرغبة الحقيقية للوصول إلى تسوية مرضية ، وفي نفس الوقت ، ضمان عدم مصادرة أي طرف لحقوق الطرف الآخر .

تحديد المجموعات الوظيفية Grade definition : وهو وضع مواصفات مكتوبة لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة ، حيث يتم حصرها في مجموعة واحدة .

المجموعات Grades : تصنيف العمل وفقاً للدرجات الموجودة ، وعادة ما يتم هذا التصنيف وفقاً لنظم معينة مثل نظام التصنيف الفيدرالي .

المقياس البياني في الترتيب Graphic Rating Scale : ويقوم على أساس حصر مجموعة من المميزات الخاصة بالعمل ، وما يواكبها من مستوى أداء العاملين ، وبالتالي يتم تقييم الموظف وفقاً لمستوى أدائه في ضوء كل ميزة من الميزات التي سبق حصرها .

الشكوى Grievance : هي كل شكوى يرفعها العامل ضد صاحب العمل ، وعادة ما يكون موضوع الشكوى بخصوص الأجور أو ساعات العمل أو ظروف العمل .

التأمين الجماعي على الحياة Group Life In - surance : ويشمل هذا التأمين جميع الموظفين بمن فيهم الموظفون الجدد ، ولا يشمل التأمين على النواحي الصحية أو الجسمانية .

(H)

تأثير الهالة Halo Effect : والذي يحدث عندما يتأثر المسئول عن التقييم بميزة واحدة عند تقييم أداء مرؤوسيه ويتجاهل باقي الميزات الأخرى .

هيئة الحفاظ على الصحة Health Maintenance Organization : ويتمثل عمل هذه المنظمة في الحفاظ على صحة الموظفين ، وتباشر عملها من خلال قيام الموظف بالدفع مقدماً لمبلغ من المال مقابل توفير العناية الصحية والعلاجية له .

إدارة الموارد البشرية Human Resource Manage- ment : مجموعة الخطط والسياسات التي يقوم الأفراد بتنفيذها على العاملين لديهم ، وتشمل أساسيات التدريب وتقييم الأداء ، وتكوين وتنمية الكفاءات والمكافآت .

(I)

بنود المساومة غير المشروعة Illegal Bargaining Items : وهي مجموعة من البنود غير القانونية والتي يتم الاتفاق عليها من خلال المساومة الجماعية ، وعادة ما يتم الاتفاق عليها مثل : تشغيل أعضاء النقابة فقط دون غيرهم .

السلطة الضمنية Implied Authority : ويمارسها مدير شئون العاملين من خلال اتصاله بالعاملين لديه ، وما إذا كان أحد منهم قد وصل إلى درجة عالية من الكفاءة في الإدارة العليا .

مراكز التنمية الداخلية In house Development Centers : حيث تقوم بعض الشركات بالتنمية الإدارية لبعض المديرين من خلال الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة .

التمرد Insubordination : حالة من عدم الرضاء التي تنتاب العاملين تجاه ما يتبعه رئيسهم من سياسات وما يتخذه من قرارات .

الأيزو 9000 - Iso 9000 : مجموعة من المعايير القياسية المكتوبة التي تحدد مستوى جودة الإدارة ، وتصدر هذه الشهادة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي .

(J)

تحليل الوظيفة ***Job Analysis*** : أسلوب يمكن من خلاله تحليل وتحديد نوع العمل والمهارات اللازمة للقيام بواجباته .

تقييم الوظائف ***Job Evaluation*** : سياسة الهدف منها التعرف على الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة .

وصف الوظيفة ***Job Description*** : قائمة توضح مجموعة الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة ، وظروف العمل التي تؤدى في ضوئها ، وكذا السلطات المرتبطة بها ، الجدير بالذكر أن هذا الوصف يتحقق من خلال نشاط تحليل الوظائف .

التدريب بالتوجيه داخل الوظيفة ***Job Instruction Training*** : وبناء عليه ، يتم تحديد قائمة بمجموع المهام الأساسية الواجب القيام بها ، وذلك مع وجود نقاط للتوضيح حتى يتم تدريب العاملين خطوة بخطوة ، وبالتالي تضمن كفاءته ونجاحه .

التناوب الوظيفي ***Job Rotation*** : وهو سياسة يتم بمقتضاها نقل المتدربين من قسم لآخر داخل المنظمة ، وذلك لإثراء خبراتهم العملية ، والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم .

الإعلان الداخلي عن الوظائف ***Job Posting*** : ويتم ذلك غالباً من خلال الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في لوحة إعلانات المنظمة . ويتضمن الإعلان طبيعة الوظيفة المعلن عنها ، والشروط الواجب توافرها فيمن يرغب في شغلها .

المشاركة في العمل ***Job Sharing*** : إحدى السياسات التي تسمح للعاملين بإمكانية اشتراك اثنين أو أكثر من العاملين في القيام بواجبات الوظيفة .

توصيف الوظيفة ***Job Specification*** : قائمة تضم الحد الأدنى من الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يرغب في شغل وظيفة معينة ، وهذه الشروط تشمل : مستوى التعليم ، المهارات ، الخصائص الشخصية . وهذا التحديد أو التوصيف هو نتاج آخر لسياسة تحليل الوظائف .

(L)

قانون ***Landrum-Griffin ACT*** : ويقضي هذا القانون بحماية أعضاء النقابة ضد أي تصرف غير قانوني قد تنتهجه النقابة .

التسريح المؤقت من العمل ***Layoff*** : وهو أحد بدائل التصرف في فائض العمالة ، ويقضي بأن يتم استبعاد العمالة الزائدة لفترة مؤقتة واستدعاؤها مرة أخرى وقت الحاجة إليها .

فريق القيادة ***Lead Team*** : وهو فريق متميز يضم نائب الرئيس في المنظمة ، وكذلك بعض المديرين ، ويقوم هذا الفريق بتسيير أمور العمل تبعاً لكل عضو بالفريق وعمله الخاص به .

السلطة التنفيذية ***Line Authority*** : وهي السلطة التي تعطي لصاحبها الحق في اتخاذ القرارات والعمل على تنفيذها .

(M)

جائزة ***Malcolm Baldridge*** : تمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تحرص على الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة .

مراكز تقويم الإدارة ***Management Assessment Centers*** : وتقوم هذه المراكز بتعريض المرشحين لمواقف افتراضية معينة قد يتعرضون لها أثناء الممارسة الفعلية

لعملهم ، ويطلب منهم اتخاذ قرارات بشأنها . وقد تتضمن هذه المراكز العديد من الاختبارات مثل المباريات الإدارية .

الإدارة بالأهداف Management By Objectives : أحد الأساليب الحديثة التي بمقتضها تقوم بتحديد أهداف لموظفيها ومحاسبتهم بعد ذلك في ضوء قدرتهم على تحقيق تلك الأهداف .

التنمية الإدارية Management Development : أحد أشكال التحسين والتطوير ، والذي يمكن أن يؤدي إلى المزيد من التقدم ، وتتمثل أهم أشكال التحسين في تغيير الأهداف وتنمية المهارات والارتقاء بمستويات الأداء .

المبادرة الإدارية Management Game : أحد الأساليب التنموية التي تستهدف عقد مباراة بين مجموعة من المديرين تتم بواسطة الكمبيوتر ، ويطلب منهم اتخاذ قرارات معينة بشأنها .

بنود المساومة الإجبارية Mandatory bargaining Items : وهي مجموعة من البنود الإلزامية التي يجب على الطرفين الوصول إلى تسوية مرضية بشأنها .

الزيادة في الرواتب (المكافآت) Merit Pay : أي عائد خارج نطاق الراتب يحصل عليه العامل نظير تفانيه في العمل .

(N)

قانون علاقات العمل الوطني "واجنر" National Labor Relations (Or Wagner) ACT : جرم هذا القانون الممارسات غير القانونية في مجال العمل ، وكفل سرية الانتخابات التي تجري في نطاق العمل ، مع إعطاء الحق لأغلبية العاملين بالانضمام إلى النقابة من عدمه .

مجلس علاقات العمل الوطنية National Labor Relations Board : تأسس هذا المجلس بناءً على قانون واجنر بهدف التحقيق في الممارسات غير الشرعية التي ترتكب داخل نطاق العمل .

المقابلة غير الموجهة Nondirective Interview : المقابلة التي لا يوجه فيها القائم بالمقابلة الأسئلة بشكل مباشر إلى المتقدم لشغل الوظيفة ، بل يستفسر عن بعض النقاط التي تهمه من خلال حديث المتقدم .

قانون Norris- La Guardia ACT : يعد هذا القانون بداية عصر التشجيع القوي على إنشاء النقابات العمالية وإعطاء الحق لكل موظف في المساومة الجماعية بعيداً عن الضغوط أو التوتر .

(O)

ظروف السوق المهنية Occupational Market Conditions : ويقوم بالتعرف على هذه الظروف مجلس الدراسات الإحصائية بقسم العمل بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث يتولى نشر الإعلانات عن الوظائف الشاغرة وأماكن وجودها .

قانون الأمن والسلامة المهنية Occupational Safety and Health ACT : وقد تمت إجازة هذا القانون من قبل الكونجرس الأمريكي في عام 1970 ، وينص هذا القانون على ضرورة أن يعمل كل فرد بالمنظمة في ظل ظروف صحية وأمنية جيدة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة .

إدارة الأمن والسلامة المهنية Occupational Safety and Health Administration (OSHA) : هي الإدارة المختصة بتوفير عناصر الأمن والسلامة لكل العاملين الأمريكيين داخل بيئة العمل .

التدريب داخل العمل On- The- Job Training (OJT) : وهو أحد الوسائل التي تستهدف تدريب الموظف من خلال ممارسته الفعلية لواجبات الوظيفة .

استطلاع الرأي **Opinion Surveys** : إحدى وسائل تجميع البيانات حول آراء المرشحين لشغل الوظيفة عن الشركة والإدارة والحياة العملية بوجه عام .

التطوير التنظيمي **Organizational Development** : هو أحد الاتجاهات التي تستهدف تغيير الأهداف ، القيم ، والمعتقدات الخاصة بالعاملين بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمية .

مداخلات التطوير التنظيمي **Organizational Development Intervention** : وفيها يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بعمل مداخلات مع العاملين بغرض تغيير أهدافهم وتصرفاتهم للارتقاء بمستويات الأداء .

(P)

طريقة المقارنة الثنائية **Paired Comparison Method** : إحدى الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين ، والتي يتم بمقتضاها المقارنة بين كل اثنين من العاملين في ضوء مجموعة من العوامل بهدف ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ .

الفئة الأجرية **Pay Grade** : تقسيم الوظائف إلى فئات أجرية ، بحيث يتحدد دخل كل وظيفة تبعاً لدرجة صعوبة القيام بواجباتها .

مؤسسة ضمان الحصول على معاش التقاعد **Pension Benefits Guarantee Corperation** : إحدى المؤسسات المتخصصة في الحفاظ على حقوق أصحاب المعاشات في الحصول على المزايا المترتبة عليه .

تحليل الأداء **Performance Analysis** : أحد الطرق التي تستخدم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية والتي بمقتضاها يتم تحديد أهم مشكلات الأداء داخل نطاق العمل ، وما إذا كان القصور يمكن علاجه من خلال الموظف ، أو من خلال التدريب ، أو من خلال أساليب أخرى كالنقل .

خرائط إحلال العمالة **Personnel Replacement Charts** : مجموعة الخرائط التي يمكن أن تستوضح الشركة من خلالها الكفاءات المتميزة ، ومن ثم ترشيحها لشغل الوظائف المهمة بالشركة .

أجر القطعة **Peice Work** : أحد طرق دفع الأجور ، والتي بمقتضاها يحصل الموظف على أجره في ضوء ما يحققه من إنتاج .

قانون إنهاء الخدمة **Plant Closing Law** : ويقضي بضرورة قيام صاحب العمل بإنذار العاملين لديه بعزمه عن غلق المنشأة وإنهاء النشاط وذلك بفترة كافية .

طريقة النقط **Point Method** : إحدى الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف والتي بمقتضاها يتم تقييم الوظائف في ضوء مجموعة من العوامل التعويضية والتي يقوم فيها القائم بالتقييم بتحديد عدد النقاط التي يحصل عليها كل عامل من تلك العوامل .

استقصاء تحليل الوظيفة **Position Analysis Questionaire** : أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث عن عمل في جمع المعلومات عن الوظيفة التي يرغب في شغلها .

كارت الإحلال الوظيفي **Position Replacement Card** :حيث تقوم كل منشأة بتخصيص كارت لكل وظيفة يحتوي على معلومات تفيد بأفضل المرشحين لشغل هذه الوظيفة .

قانون التمييز في المعاملة على أساس الحمل **Pregnancy Discrimination Act** : صدر هذا القانون طبقاً للمادة السابعة من قانون الحقوق المدنية ، ويقضي بتحريم التفرقة بين العاملات على أساس الحمل أو إعالة الأطفال .

مشورة ماقبل التقاعد **Preretirement Counseling** : تقوم بعض المنظمات بتقديم المشورة للعاملين بها قبل بلوغهم

سن التقاعد بهدف معاونتهم في التخطيط لحياتهم خلال فترة ما بعد التقاعد .

خطة المشاركة في الأرباح ***Profit- Sharing Plan*** : وهي خطة بمقتضاها يشترك العاملون في الحصول على نصيب من الأرباح التي تحققها المنظمة .

التعليم المبرمج ***Programmed Learning*** : أحد الأساليب التدريبية التي يتم من خلالها تعليم المتدرب على مجموعة المهارات الأساسية اللازمة لمعاونته على القيام بواجباته . ويقضي هذا الأسلوب بتوجيه مجموعة من الأسئلة النمطية للمتدرب بهدف التعرف على ردود فعله تجاه هذه الأسئلة .

الفئة المحمية ***Protected Class*** : حماية بعض الفئات من التمييز في المعاملة مثل النساء ، والتي يجب التعامل معهن وفقاً لمبادئ قانون مبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية .

(Q)

مخزون المؤهلات ***Qualifications Inventories*** : أحد النظم المستخدمة في حصر العديد من المعلومات المتعلقة بمستوى المؤهلات والخبرات التي حصل عليها كل فرد في عمله بغرض الاستفادة منها في اتخاذ قرارات الترقية .

استراتيجية الحصص ***Quota Strategy*** : تعمل هذه الاستراتيجية من خلال تبني النتائج الجيدة التي تم تحقيقها في نطاق العمل في حالة الاستعانة ببعض العاملين المتميزين .

(R)

طريقة الترتيب ***Ranking Method*** : من أيسر طرق تقييم الأداء ، وتقضي بترتيب الوظائف تنازلياً من الأصعب إلى الأقل صعوبة ومقارنتها بباقي الوظائف .

الحدود الأجرية ***Rate Ranges*** : مجموعة من الحدود أو الفئات الأجرية التي يحصل عليها العاملون حسب عدد سنوات خدمتهم بالمنظمة .

تحليل النسب ***Ratio Analysis*** : أحد أساليب التنبؤ بحجم العمالة خلال الفترة المقبلة .

صدمة الواقع ***Reality Shock*** : عادة ما يصدم الموظف الجديد عند بداية التحاقه بالعمل ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيقه لنتائج غير مرضية بسبب اصطدامه بحقيقة الملل الوظيفي والروتين .

ثبات الاختبار ***Reliability*** : أحد الشروط الواجب توافرها في اختبارات التوظف ، وتقضي بأن يحصل المرشح على نفس النتائج إذا ما كرر عليه الاختبار أكثر من مرة .

سياسة تعجيزية ***Restricted Policy*** : السياسة التي تقضي بقيام صاحب العمل بقصر تعامله مع مجموعة معينة من الأفراد دون غيرهم ، كأن يعتمد على الرجال دون النساء في العمل .

الإحالة للتقاعد ***Retirment*** : وتتحقق عندما يصل سن الموظف إلى 65 عاماً ، هذا وقد زادت نسبة المتقاعدين في الوقت الحالي بسبب تشجيع العديد من المنظمات موظفيها على التقاعد المبكر نظير الحصول على مزايا خاصة .

تمثيل الأدوار ***Role Playing*** : أحد الأساليب التدريبية التي يقوم المتدرب بمقتضاها بتمثيل مجموعة من الأدوار الفعلية التي حدثت بالفعل داخل العمل والتعرف على كيفية التعامل معها .

(S)

خطة سكانلون ***Scanlon Plan*** : وضع جوزيف

سكانلون هذه الخطة في عام 1937 بهدف تشجيع العاملين على التعاون في العمل معه من خلال منحهم الحق في المشاركة في أرباح المنظمة .

الرسم البياني ***Scatter Plot*** : أحد الأشكال البيانية المستخدمة في توضيح العلاقة بين متغيرين .

الإدارة العلمية ***Scientific Management*** : عمل دراسة متأنية عن ظروف العمل ، وكيفية تحقيق الإنتاج المطلوب ، وفي نفس الوقت تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين .

فريق العمل الموجه ذاتياً ***Self- Directed Team*** : والذي يقوم باتخاذ القرارات داخل نطاق العمل ، حيث يقوم أعضاؤه بالتعرف على مشاكل العمل ، ومحاولة وضع حلول عملية لها .

تدريب الحساسية ***Sensitivity Training*** : أحد أساليب التطوير التنظيمي التي تستهدف تدريب العاملين على كيفية الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في ظروف العمل .

التحرش الجنسي ***Sexual Harassment*** : قيام بعض العاملين بإحداث بعض المضايقات المباشرة أو غير المباشرة لأفراد الجنس الآخر أثناء مباشرة العمل .

الإجازة المرضية ***Sick Leave*** حصول العامل على إجازة مدفوعة الأجر عن الفترة التي انقطع فيها عن العمل بسبب مرضه .

المقابلة الموقفية ***Situational Interview*** : المقابلة التي تستهدف التعرف على كيفية تصرف المرشح لشغل الوظيفة في المواقف المختلفة .

الضمان الاجتماعي ***Social Security*** : ويقدم للعامل في أحد الأشكال التالية :

1 - الحصول على معاش دوري بعد الإحالة للتقاعد .

2 - حق العامل في الحصول على تعويض في حالة الإصابة أثناء العمل .

مدير التوظيف ***Staff Manager*** : وهو أحد المديرين المتخصصين في تقديم النصح والمشورة للمرؤوسين داخل العمل فيما يتعلق بشئون التوظيف .

خطة الزمن المعياري ***Standard Hour Plan*** : وتقضي بمحاسبة العامل في ضوء عدد الساعات التي قضاها في العمل ، مع حصوله على حافز معين في حالة زيادة عدد ساعات عمله عن ساعات العمل .

حق تملك الأسهم ***Stock Option*** : الحق الذي بمقتضاه يقوم الموظف بتملك نسبة معينة من أسهم المنشأة .

التغيير الاستراتيجي ***Strategic Change*** : قيام المنشأة بالتغيير في الاستراتيجية الموضوعة بما يتفق ومتطلبات البيئة المتغيرة .

مقابلة الضغوط ***Stress Interview*** : وفيها يقوم المقابل بإضفاء قدر من الضغوط على المقابلة من خلال إثارة بعض الأسئلة المثيرة للتوتر والقلق بهدف التعرف على رد فعل المرشح للوظيفة إزاء هذا الجو المتوتر .

التغيير الهيكلي ***Structural Change*** : قيام المنشأة بتغيير شكل الهيكل التنظيمي ، وأنماط الرقابة وأسلوب اتخاذ القرارات وشكل العلاقات التنظيمية السائدة .

الإعانات أو المزايا الإضافية ***Supplemental Pay Benefits*** : مجموعة من المزايا التي يحصل عليها العاملون مثل إعانة البطالة ، والإجازات مدفوعة الأجر ، والإجازات المرضية .

البحث الاستطلاعي ***Survey Research*** : أحد الأساليب التي يمكن من خلالها التعرف على اتجاهات

العـاملين نحـو العـمل ، والتـعـرف على المشكلات التي يواجهونها ، ومحاولة وضع حلول عملية لها .

الإضـراب السلمي Sympathy Strike : ويقـضي بتضـامن نقابة معينة مع نقابة أخرى للوقوف بجانبـها للحصول على حقها .

(T)

قـانون Taft Hartley Act : ويطلق عليه لفظ قـانون علاقات العمل ، ويجرم هذا القانون التصرفات غير الشرعية التي قد ترتكبـها النقابات ، بالإضافة إلى أنه يحمي حقـوق الأعضاء المشتركين في النقابة ، وكذا حقوق أصحاب العمل .

تحليل المهمـة Task Analysis : الدراسـة المتأنيـة لاحتياجات العمل ، وما يتطلبه من مهارات بهدف تحديد نوعية التدريب الملائم .

بناء الفـريق Team Building : مـجـمـوعـة من الأعضاء المتخصصين في مجال معين مثل : الضابط ، المعلمين ، المستشارين .. الخ .

خطة التحفيز الجماعية Team Or Group Incentive Plan : والتي بناء عليها يتم تحفيز الأفراد في ضوء مستوى الأداء الجماعي .

التـغـيـر التكنولوجي Technological Change : قيام المنظمات بتبني أساليب وطرق جديدة في مجال تنفيذ الأعمال بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

الاتصـال عن بُعـد Telecomuting : إمكانيـة قـيام الموظف بواجبات عمله من خلال منزله ، وذلك اعـتـماداً على الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الاتصـالات مـثل مؤتمرات الفـيـديو ووسائل الاتصـال السـمعية والبـصرية الأخرى .

مقـابلة إنهـاء الخـدمـة Termination Interview : المقـابلة التي تعـقـد مع الفرد المتـوقع خـروجـه من المنظمة بهدف تهيئته لمثل هذا القرار .

مصداقية الاختبار Test Validity : هو الاختبار الذي يقيس مدى ملاءمة اختبار التوظف للهدف الذي صمم من أجله ، فالاختبار الذي صمم لقياس القدرة على التفكير لايقيس إلا هذه المقدرة فقط .

(U)

إدارة الجـودة الشـاملة Total Quality Management : مجموعة من الأساليب التي تستهدف تحقيق أعلى مسـتويات الرضـاء للعـملاء من خـلال إجراء تحسينات مستمرة في العمليات .

التدريب Training : السياسة التي تستهدف تنمية معارف ومهارات العاملين في مختلف نواحي العمل ، بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمية .

تحليل الاتجاه Trend Analysis : أحد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة .

(U)

مـعـايير الأداء غـير الواضـحـة Unclear Performance Standards : قد يحـدث أحياناً تقـييم الأداء في ظل مجموعة من المعايير غير الواضحة مثل إعطاء تقديرات معينة مثل : «جيد» أو «غير مرض» دون وجود تفاصيل كافية عن كل معيار من معايير الأداء .

تأمين البطالة Unemployment Insurance : تقديم مبلغ مـادي للفرد أسبـوعيـاً في حالة إصابته بعـجـز يمنع استمراره في العمل نتيجة وقوع خطأ ما خارج عن إرادته .

الإضراب بسبب عدم عدالة ممارسات أصحاب العمل Unfair Labor Practices Strike : وهذا الإضراب يقوم

به العاملون احتجاجاً على ما يقوم به أصحاب العمل من اقتراف أفعال غير شرعية .

الممارسات غير الآمنة في مجال العمل ***Unsafe Acts*** : مجموعة من التصرفات التي قد يترتب عليها حوادث وإصابات للعامل .

ظروف العمل غير الآمنة ***Unsafe Conditions*** : تعرض العامل للإصابة بسبب عدم ملاءمة ظروف العمل من حرارة ورطوبة وإضاءة وتهوية . . الخ .

(V)

الأجر المتغير ***Variable Pay*** : الأجر الذي يتحدد في ضوء حجم إنتاج الفرد .

تدريب بالمحاكاة ***Vestibule Simulated Training*** : تدريب العاملين بشكل نظري دون وجود المعدات اللازمة للتدريب مثل التدريب على قيادة الطائرات نظرياً .

قانون الإصلاح الوظيفي لعام 1973 ***Vocational – 1973 Rehabilition Act 1973*** : يقضي هذا القانون بضرورة وجود مواثيق فيدرالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأشخاص المصابين بعجز .

بنود المساومة الاختيارية ***Voluntary Bargaining Items*** : هي مجموعة من البنود الاختيارية التي لايصح لأي طرف أن يفرضها على الطرف الآخر .

خطة التخفيض الاختياري للأجر ***Voluntary Re- duction In Pay Plan*** : وهي الخطة التي يتم فيها تخفيض أجور العاملين بناء على رغبتهم في مقابل عدم الاستغناء عن خدماتهم .

الانقطاع (الترك) الاختياري عن العمل ***Voluntary Time Off*** : حيث ينقطع بعض العاملين اختيارياً عن العمل لفترة معينة بهدف تقليل حجم الرواتب التي يدفعها صاحب العمل لهم مقابل عدم الاستغناء عن خدماتهم .

(W)

قانون ***Walash- Healey*** للتعاقدات الحكومية : أجيز هذا القانون عام 1936 بهدف تحديد الحد الأدنى للأجر الذي يجب أن يحصل عليه العامل في القطاع الحكومي .

الإضراب الوحشي ***Wildcat Strike*** : هو حالة من حالات الإضراب غير الشرعي ، والذي يقوم به العاملون أثناء العمل .

عينات العمل ***Work Samples*** : أحد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء العاملين من خلال أخذ عينة من المهام والواجبات الوظيفية لتكون مرشداً في تقييم أداء العاملين .

تعويض العامل ***Worker's Compensation*** : منح العامل عائداً مادياً معيناً في حالة تعرضه للإصابة أثناء العمل ، بالإضافة إلى توفير الخدمات العلاجية اللازمة .

الإعفاء الخاطئ من الخدمة ***Wrongful Discharge*** : قيام صاحب العمل بإعفاء بعض العاملين من الخدمة اعتقاداً منه بأن هذا لايتعارض مع القانون .